Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

RESULTS for Canadians

A Management Framework for the Government of Canada

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2000

Cat. No. BT22-68/2000
ISBN 0-662-64902-8

This document is available in alternative formats
and on the TBS Web site at the following address:
http://www.tbs-sct.gc.ca

100-03998/

RESULTS for Canadians

A Management Framework for the Government of Canada

President's Message

Responsive government means putting the needs of citizens first.

This is, and will always be, the most important priority of this government. It is reflected in the ambitious agenda set out in the 1999 Speech from the Throne. It is also a central theme of the modern management agenda outlined in this document, *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*.

Two major initiatives, *Program Review* and *Getting Government Right*, have set the stage for effective management at the federal level as Canada enters this new century. Another important step was taken in June 1997, when Treasury Board was designated as the Government of Canada's management board. *Results for Canadians* builds on this foundation to provide a clear framework and agenda to guide public service managers.

While *Results for Canadians* does not represent a radical shift in public service management, it does integrate the best of current management practices, and priorities for change, into a coherent whole. To enhance performance, departments and agencies need, among other things, to advance the integration of modern comptrollership into the heart of their management practices. And continued attention must be given to the development of a professional, skilled workforce able to serve the public interest and achieve cost-effective, responsive service for Canadian citizens.

Improving management requires continued effort and attention. To implement fully this framework and agenda, the government may eventually need to ask Parliament to modernize and reform the framework of rules and laws that govern management in the public service. Whatever the future holds, as President of the Treasury Board, I am confident that the modern management agenda presented in *Results for Canadians* will better equip the Government of Canada to provide Canadians with the high-quality, cost-effective programs and services they want, expect and deserve.

Taken together, the elements of this agenda represent a blueprint for change that will improve the quality of life for all Canadians.

Lucienne Robillard

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

CONTENTS

Section A: Introduction 1

Section B: Four Management Commitments 5

Section C: Departments and the Management Board 14

Section D: Inside the Management Board 23

Section E: The Agenda for Change 26

Conclusion 35

Appendix: Further Reading on Management in the Government of Canada 36

Section A: Introduction

This document sets out a framework for management in the Government of Canada and an agenda for change in the way that departments and agencies manage and deliver their programs and services. This framework and agenda:

- recognize that the federal government exists to serve Canadians and that a "citizen focus" must therefore be built into all government activities programs and services;
- highlight the importance of sound public service values;
- focus on the achievement of results for Canadians; and
- promote discipline, due diligence and value for money in the use of public funds.

In June 1997, the Prime Minister asked the Treasury Board – a statutory committee of Cabinet responsible for administrative and resource management since the early days of Canada – to play an enhanced role as the Government of Canada's management board.

This document sets out the Treasury Board's role as a catalyst for management change and improved governance. It describes what the Treasury Board and its Secretariat aim to achieve, and how together they constitute a management board focused on helping departments and agencies to improve management practices across the system.[1]

Responsive and well-managed federal organizations, oriented to the needs of citizens and working in collaboration with other levels of government and with the private and not-for-profit sectors, are critical to the achievement of national goals. Developing excellence in these organizations requires a vision of modern public management, a frank assessment of the gaps between that vision and reality, a practical agenda for change and a motivated workforce to bring it all together.

The management framework and agenda for change described in the following pages have been developed to meet these requirements.

---

[1] *For simplicity, the term 'management board' is used throughout this document to refer both to the committee of ministers (the Treasury Board) that is legally the management board, and to the officials (the Treasury Board Secretariat) that support it. The main underlying principle is clear – Ministers assess the public interest and decide, while officials advise and implement decisions.*

MANAGEMENT CHALLENGES OF THE FUTURE

Much was accomplished in the 1990s when the Government of Canada eliminated the annual budgetary deficit and regained the ability to make investment choices for Canadians. However, in many ways, the management challenges of the future are as difficult as were those of the past.

Today's government operates in a complex world. Its operations must adapt to new realities, ranging from economic and political globalization to technology shifts, the knowledge economy, demographic challenges, shifting public priorities and changing structures of federalism.

Among the key factors:

Globalization can no longer be regarded simply as an economic or trade issue. Its impacts are widespread, and they shape choices from the environment to taxes, from social policy to the allocation of resources across sectors.

Information technologies have an impact on all aspects of individual and public life. They dramatically change how the Government of Canada must think of its clients and services. And they require it to ensure that citizens and businesses have the infrastructure they need to succeed.

Evolving federalism demonstrates that governments cannot work in isolation to deal with peoples' needs. The recently negotiated Social Union Framework Agreement with the provinces and territories aims at a more modern relationship between the two levels of government based on principles of partnership that are at the very core of sound public management.

These large-scale shifts change the focus of management. Vastly different relationships are now made possible by technologies that alter the way people and businesses communicate. Citizens and businesses want easy access to government services through a "single window," through self-serve kiosks and via the Internet. They also expect improved traditional access through mail, telephone and personal service. Simply put, citizens want the programs of their national government to be more focused on their needs.

Making the transition from the deficit reduction environment of the 1990s to one of greater choice means that the government must focus on results and value for the taxpayer's dollar, and demonstrate a continuing commitment to modern comptrollership. In the citizen-focused management agenda described in this document, the Treasury Board will continue the evolution of the past several years – helping departments and agencies to sharpen their focus in these areas, while supporting them with the tools needed to become more efficient, effective, responsive and innovative.

The Government of Canada is not starting from scratch in this line of thinking. Successive initiatives, from the Glassco and Lambert Royal Commissions of the 1960s and 1970s to the internal management initiatives of the 1980s and 1990s, have called for more strategic, enabling behaviour from central agencies. And although significant adjustments have been made – today's public sector is more oriented to results than at any time in the past – there is much room for improvement.

A MANAGEMENT FRAMEWORK AND AGENDA

Achieving management excellence requires a general management framework and an agenda for change to guide the way.

The framework must describe what the Government of Canada intends to achieve – in effect, the management commitments that the government is prepared to make to Canadians. It must also indicate how those commitments will be met – how departments, agencies and the management board plan to work together to achieve results.

The management framework for the Government of Canada is set out in Sections B and C of this document. Section B describes four core management commitments to Canadians, while Section C describes how departments and agencies and the Treasury Board and its Secretariat can work together to fulfil them. These sections thus integrate core commitments and an operating philosophy into a single framework.

Achieving excellence also requires a well-organized management board with clear priorities to lead change. Section D describes the management board's business lines and how they relate to each of the four core management commitments. Section E outlines the Government of Canada's priorities for improvement – its agenda for management change over the medium term.

COLLABORATION

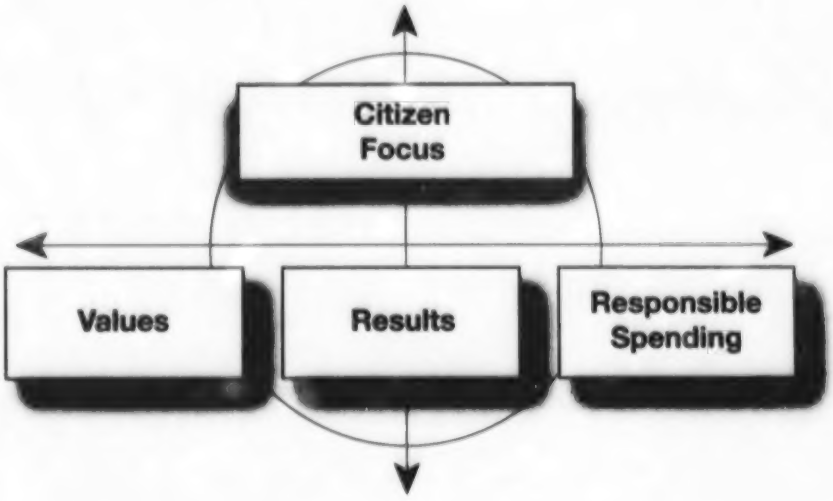
The management framework and agenda for change set out in this document fall within the prerogatives and broad responsibilities of the Treasury Board and its Secretariat, acting together as the government's management board.

At the same time, other organizations within the Public Service of Canada, including the departments and agencies that deliver programs and services directly to the Canadian public, exercise important responsibilities in the improvement of management practices. The Clerk of the Privy Council, as Head of the Public Service, sets out key priorities for the Public Service of Canada. Other organizations – among them the Public Service Commission, the Canadian Centre for Management Development and The Leadership Network – also contribute to the improvement of management practices.

In designing and implementing the government's management framework, the management board has worked and will continue to work with these many partners in a sustained, collaborative effort to support modern management practices in the Government of Canada.

Section B: Four Management Commitments

The Government of Canada aims for the highest quality of service to the public. To achieve this, it commits to excellence in four areas critical to a well-performing public sector. These commitments build on work undertaken in the past few years to improve management practices in the government. They will continue to underpin improvement as Canada enters the new century.



First and foremost, the Government of Canada must sharpen its ***citizen focus*** in designing, delivering, evaluating and reporting on its activities. It must improve service and expand partnerships with other governments, the private sector and voluntary organizations.

Second, management in the public service must be guided by a clear set of ***values***. Management must respect and reinforce Canadian institutions of democracy and it must be guided by the highest professional and ethical values.

Third, as an integrating principle, management in all departments, agencies and functions must be focused on the achievement of ***results*** and on reporting them in simple and understandable ways to elected officials and to Canadians.

Fourth, given the limited nature of public funds, the Government of Canada must ensure ***responsible spending***. The costs of initiatives must be linked with results to ensure value for the taxpayer. Existing programs as well as new spending proposals must be systematically assessed and management frameworks must be in place to ensure due diligence and proper stewardship of public funds. Activities critical to the public interest must be resourced sustainably, over the long term.

Living up to these commitments requires public service employees at all levels and in all regions who put the interests of Canadians first and who demonstrate daily attention to values and results. Employees are critical to improvement. They must be supported by a working culture that values learning, innovation, inclusiveness and diversity, intelligent risk taking and continuous improvement – allowing them to make their best contributions to Canada.

This environment requires managers and employees to apply sound values and standards of public accountability in all their work. It requires strong support from the management board and other central agencies, as well as focused efforts by departments and agencies. This environment favours organizing the services of the Government of Canada around the needs of Canadians, rather than around those of bureaucracies. And it recognizes that success requires a level of excellence that can only be achieved through the development of a well-trained and highly motivated public service workforce.

CITIZEN FOCUS

The Government of Canada is committed to designing, funding and delivering its programs and services, and assessing their results, from the perspective of the citizen.

Accessible, Connected Service

Government services must respond to the needs of citizens, be easy to find, and be available through the mail, by phone, on the Internet or – where populations warrant – at walk-in centres. Too often in the past, government services were designed from the "inside out"; they reflected the structures of government organizations more than the needs and priorities of citizens. This is changing, and it will continue to change in the coming years.

> ***Citizens want the government to respond to their needs and provide choice: one-stop, integrated access via Internet, telephone or mail, or in person.***

Citizen-focused government is seamless. It is easy to deal with. Citizen-centred services are brought together in one place to facilitate client access.

Information technology and electronic service delivery are key enablers in meeting these challenges. The Internet is the foundation for one-stop access, allowing the Government of Canada to reflect the many connections that citizens must make in daily life. Canadians welcome the move to electronic service delivery but they also value more traditional channels – telephone, mail and in person. They want a choice of channels and one-stop access that integrates across them, taking advantage of the value of each.

Serving the Public Interest

Governmental authority in Canada rests with ministers who are accountable to Parliament for the decisions they make. Responsibility for advice and implementation of ministers' decisions rests with officials.

For both ministers and officials, upholding the public interest means working under the democratically established rule of law to achieve a continuous balance among three things:

- Ensuring fairness, equity and reasonableness of treatment to protect the broad interests of ***citizens;***
- Providing effective and responsive service to ***clients*** – those who benefit from a Government of Canada initiative, whatever it may be; and
- Keeping a close eye on program affordability, cost-effectiveness and sound resource stewardship for the ***taxpayer***.

Continuous improvement in client service depends on the capacity of departments and agencies to measure levels of satisfaction, to set improvement targets, to develop plans to meet those targets, to monitor implementation and to report back on progress. Serving the broader public interest means ensuring that the interests of citizens and taxpayers, in addition to those of clients, are protected in all public transactions. When the Government of Canada operates "at the service" of Canadians, it responds to all three dimensions and balances them appropriately.

Partnerships

Citizen-focused management means making the right connections. Managers must seek out partnerships across departmental boundaries, across levels of government, with not-for-profit organizations and with the private sector. These partnerships should be pursued not just in the co-delivery of services but also at the design stage – discussing together what the client, citizen and taxpayers need – and bringing this knowledge together to solve problems.

In the future, knowledge partnerships will be critical to success. No longer do public institutions have a monopoly on relevant knowledge. Rather, their role is to gather it, add value and define choices – all in the best interests of Canadians.

PUBLIC SERVICE VALUES

The Government of Canada commits to managing its business according to the highest public service values.

A well-performing public sector is an important national asset and critical to Canada's well-being. Sound public management is essential to the achievement of national goals in every sector of society. But as the demands and pressures on public service organizations change, continuous improvement can only be achieved if activity is grounded, at all levels, on a solid and sustaining base of values. Working with the right values is fundamental to the achievement of results.

> ***As all else changes, values are a foundation to support action and a compass to guide it.***

In the generations following Confederation, Canadians have built a prosperous country based on civility, diversity, openness, fairness and the rule of law. These ideas have persisted and matured into a unique set of Canadian values that include, among others, self-reliance, compassion, and respect for democracy and its institutions. Together, these and other values help to frame Canadian society. Canadians expect their national government institutions to be guided by them.

Making the Alignment

As we enter the 21st century, the management of federal departments and agencies will continue to be guided by four basic sets of values:

Respect for democracy recognizes that authority rests with democratically elected officials who are accountable to Parliament, and thereby to the Canadian people. A well-performing public service takes its democratic responsibilities seriously, constantly providing ministers, Parliament and the public with full and accurate information on the results of its work.

Professional values require government employees to provide high-quality, impartial advice on policy issues while committing to the design, delivery and continuous improvement of programs and services to Canadians.

Ethical values (integrity, trust and honesty) are the personal cornerstone of good governance and democracy. They require public servants to support the common good at all times and recognize the need for openness, transparency and accountability in what they do and how they do it.

Finally, ***people values*** include courage, decency, responsibility and humanity. In a well-performing workplace they show themselves in respect, civility, fairness and caring. Values-driven organizations support learning and are led through participation, openness, communication and a respect for diversity.

Supporting values requires ongoing attention. The government intends to sustain a dialogue in departments and agencies on public service values. Values are the compass. All policies and systems – as well as interactions among public servants, parliamentarians and citizens – must be aligned with them. Making this alignment, a process of continual dialogue and reinforcement, is a key challenge of the future.

MANAGING FOR RESULTS

Few things have contributed more in recent years to the development of Canadian public administration than has the focus on results. The Government of Canada intends to enhance this emphasis in the future – a commitment that responds to citizens' concerns about the value they obtain for their tax dollars. Managing for results is fundamental to citizen-focused government.

Focus on Results

Public and private sector organizations that measure and evaluate the results of their work find that this information transforms and empowers them. It allows them to reward success, to learn from experience and to build public confidence. Being able to measure and evaluate results is a prerequisite to delivering the quality programs, services and policies that Canadians deserve.

Historically, governments have focused their attention on resource inputs (what they spend), activities (what they do) and outputs (what they produce). Accurate information at this level is important, but insufficient to achieve the results orientation demanded by this management framework.

A modern management agenda requires managers to look beyond activities and outputs to focus on actual results – the impacts and effects of their programs. Managing for results requires attention from the beginning of an initiative to its end. It means clearly defining the results to be achieved, delivering the program or service, measuring and evaluating performance and making adjustments to improve both efficiency and effectiveness. It also means reporting on performance in ways that make sense to Canadians.

A results-based management approach allows departments to serve Canadians better by distinguishing program strengths and weaknesses and providing guidance on what does and does not work.

The challenge for the future is to apply results-based management to all major activities, functions, services and programs of the Government of Canada, whether they are delivered directly to Canadians or are part of internal administration. This will continue to advance sound management practice and strengthen accountability throughout departments and agencies.

Performance Information

The foundation of results-based management is accurate and timely performance information. Departments and agencies need to implement an information regime that measures, evaluates and reports on key aspects of programs and their performance in core areas; holds managers accountable for achieving results; and ensures unbiased analysis, showing both good and bad performance.

Over time, managers should implement results-based management on a more "borderless" basis: across departmental boundaries or in partnership with other governments, business or the not-for-profit sector.

The current state of results-based management is still a good distance from the ideal. For this reason, the Government of Canada is committed to continuing its movement toward a results-based approach that can distinguish program strengths and weaknesses, and provide guidance on what does and does not work. The goal is to establish a more productive cycle of planning, measuring, evaluating and reporting of results to citizens, through ministers and Parliament. This in turn will support a culture of continuous learning and adjustment.

RESPONSIBLE SPENDING

Fiscal projections for the early years of this new century make it possible for the Government of Canada to strike a balance between investing in service improvement, maintaining the integrity of existing programs, reducing taxes and retiring public debt.

An integrated view on spending is needed to assess the integrity of existing programs, to support rational priority setting and to get the best value for the taxpayer.

Although the extreme fiscal constraint of the mid-1990s has now given way to an era of greater choice, the lessons of the past highlight the need to make wise and disciplined spending decisions for the future. To this end, the Government of Canada is committed to the continuous examination of its expenditures to ensure responsible spending in terms of results and value for the taxpayer's dollar. It will monitor the management and control of public expenditures in all programs and ensure that effective, immediate and coordinated action is taken to remedy any identified deficiencies.

The Departmental Perspective

Responsible spending means spending wisely on things that matter most to Canadians. It means being able to reallocate resources and restructure programs in response to changing needs and priorities. A program must end when the need ends.

To ensure this, departments and agencies need to produce information on program costs and results required for sound decision making. They must bring together financial and non-financial performance

information to link costs with actual or expected results. They need to effectively manage risk and establish a proper environment of control. They must ensure that spending proposals are well-rooted in policy, and are supportive of the department's mission and objectives. They must embrace rigorous public accountability and the best of modern comptrollership practices.

The Whole-of-Government View

To ensure rational priority setting and investment decisions, the government needs integrated, cross-departmental information on expenditures and results. This information serves two main purposes.

First, it allows decision-makers to assess the integrity of the existing program base. Officials must systematically consider whether program results are consistent with current policies and priorities; whether risks are identified and strategies are in place to mitigate them; and whether key investments or alternative ways of delivering programs (for example, through partnerships) might improve performance or productivity, or provide a better way of serving Canadians.

Second, the knowledge gained from the broad-based analysis of expenditure supports rational priority setting. A thorough understanding of what works best in the existing expenditure base allows a sharing of best practices and is essential in considering policy and investment choices for the future.

Beyond this, the Government of Canada requires assurance that management frameworks to support due diligence and stewardship of public resources are in place and working in departments and agencies. This requires active monitoring.

In the end, responsible spending often requires difficult choices between investing in new initiatives and investing or reallocating to maintain the integrity of existing programs or capital assets. While investments in program integrity rarely attract as much attention as new initiatives, they are usually just as important to the needs of Canadians.

This means that a major priority for the Government of Canada in this era of responsible choice is to ensure that fundamental issues of program integrity are fully defined and addressed.

Section C: Departments and the Management Board

To deliver on the management commitments described in Section B, departments and the management board must continue to develop a new kind of relationship, working together as partners with a single purpose, to achieve results for Canadians.

This section describes how departments, agencies and the management board should collaborate in their work. It starts by discussing the need for organizations to be citizen-focused, highlighting the importance of sound human resources management and leadership – the foundation of a strong public service workforce. It then describes the management practices that can help departments and agencies achieve better results for Canadians. Finally, it outlines the mandate of the management board in supporting departments and agencies, and in leading in key areas, among them, the critical area of effective stewardship of public funds.

Taken together, the commitments of Section B and the working relationships outlined here define the Government of Canada's management framework.

STARTING WITH CANADIANS

As citizens, Canadians have a right to fair, equitable and reasonable treatment from federal government institutions. As clients, Canadians have a right to accessible service that meets their priorities for improvement. And as taxpayers, Canadians rightfully expect cost-effectiveness or best value in the delivery of government programs and services.

Serving the public interest means addressing the needs of citizens, clients and taxpayers in a balanced way.

In any interaction with a department or agency, all three dimensions are often brought into play and the public interest is served when they are properly balanced. Public service employees in any department or agency must be conscious of the needs of their clients. At the same time, the entire federal system must work together to ensure that the interests of Canadians – as citizens and taxpayers, as well as clients – are continually factored into program and service design and delivery.

Emphasizing citizen needs is fundamental. Years ago citizens were rarely consulted in the delivery of programs and services. This has changed and must continue to do so. Canadians now expect to be engaged in assessing program and service performance, and to see improvement. These legitimate expectations must be respected.

PEOPLE AND LEADERSHIP

Citizen-focused, results-oriented government requires the sustained efforts of a professional and motivated workforce across the public service. Good human resources management achieves results for Canadians by ensuring that the right people are on the job and are well supported.

Public service leaders are required at all levels and in all regions. Their common characteristic is support for people.

This requires sound leadership. In a changing world and workplace, managers need to sustain a climate of trust, to recognize and value good work, to actively promote inclusiveness and diversity in the workplace, to encourage collaboration and to value open communication. They must support partnerships across organizational boundaries – and free people to use their initiative in the best interests of Canadians.

Public service leaders able to operate effectively in this environment are required at all levels and in all regions. Their common characteristic is their support for people. Leaders provide opportunities to make meaningful contributions, to learn, to innovate, to work in either official language in designated bilingual regions, to take acceptable risks and to celebrate the results of their work. In a well-led organization, managers and employees work together to build an exemplary workplace.

THE ROLE OF DEPARTMENTS AND AGENCIES

Departments and agencies have an obligation not only to consult Canadians on their programs and services, but also to ensure that decision-making authority is located at the right level to achieve results. This frequently requires real decision-making authority at the front line, in regional operations, where a direct citizen focus can be brought to the work.

In today's complex society, one-size-fits-all management as prescribed by a central body does not work. To achieve results, public servants need a sense of ownership of their work. They need to know that what they do will impact positively on Canadians. And they must be able to serve the public interest and respond quickly to the changing needs and circumstances of the public they serve.

Achieving results for Canadians requires delegation to the right level, with a clear framework in place to ensure accountability and due diligence in the management of public funds.

The service and program delivery work of the Government of Canada is done in departmental front-line operations; sometimes operating within a single structure, but increasingly in collaboration with other organizations, in and outside the federal system. Central authorities, whether in the management board or in departmental or agency headquarters, need to recognize that front-line offices in the regions are where Canadians are either well-served or not. To bring a clear citizen focus to the operations of government, the perspectives and realities of the front line must be taken into account in the design and delivery of programs and services.

At the same time, extending decision making to the front line must be accompanied by a framework to ensure due diligence in the management of public funds. This framework must start with clear accountabilities so that managers at all levels understand them and support the accountability of their organizations, through ministers, to Cabinet and Parliament. More generally, a modern approach to comptrollership is required, including effective measurement and evaluation of performance, thorough accounting for the use of public resources, application of sound risk-management practices and reporting of results.

Delegation of either financial or human resource management authorities must also be accompanied by the effective use of internal controls, including audit, to ensure that appropriate systems and procedures to manage and control these resources are in place, understood and working. Departments and agencies must diligently monitor their activities, operations and programs and take corrective action where warranted.

In sum, departments and agencies must support the front line to ensure it has appropriate authorities, clear strategic policies and directions, and effective management systems in place to do the job.

Key Management Responsibilities of Departments and Agencies

- To deliver effective, citizen-focused services and programs to Canadians and to seek out partnerships where this makes sense.
- To manage for results, applying sound comptrollership practices, reporting on results to Canadians through Parliament, and engaging Canadians in the process of improving services.
- To spend in a disciplined and responsible manner, giving consideration to the integrity of programs critical to the public interest.
- To delegate decision-making authority to the right level to achieve results, but in a way that ensures clear accountability, due diligence in the management of public funds and the capacity to report on actual results to higher authorities in the department.

continued...

- To develop and implement a modern departmental management agenda, working in partnership with the management board to improve in areas such as comptrollership, informatics and service delivery.

- To promote public service values, leadership and the development of an exemplary workplace characterized by support for the employee, the encouragement of initiative, trust and communication, and a respect for diversity.

THE MANAGEMENT BOARD ROLE

In June 1997, the Prime Minister designated the Treasury Board and its Secretariat as the government's management board, with a mandate to work with and support departments and agencies as they improve their management practices. The designation of a management board charged with providing leadership in this area was, and is, a significant force for change.

Designation as the management board did not supplant the traditional roles of the Treasury Board and its Secretariat: negotiating contracts with unions and acting as the employer of the Public Service; setting the form of the public accounts and establishing financial, accounting, administrative and other corporate policies; approving the design, delivery and resource components of departmental spending initiatives; and performing other resource management functions. Rather, it overlaid these important traditional roles with two additional responsibilities:

- Leading in the development of information systems and in the integration of government-wide information to aid decision making; and

- Leading and providing expertise in the development of an agenda to improve management practices in federal departments and agencies.

The Operating Philosophy

In exercising its traditional and new responsibilities, the management board must maintain a balance between the delegation of decision-making authority to departments and agencies, and accountability for results. This balance was given clear definition by an Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada – a group of respected Canadians asked to recommend practical ways to integrate modern comptrollership into the heart of federal management practices.

> ***The aim is a management regime based on leadership and values, sound standards and risk management with the right systems in place to ensure control.***

In accepting the Panel's report, the Treasury Board reinforced recent trends in federal governance – adopting an operating philosophy that requires effective control, but through instruments that encourage initiative and creativity in departments and agencies. This means moving toward a management regime based on leadership and values, well-defined standards, and sound risk management – with the right systems in place at all times to ensure effective control. Consistent with this, the management board must actively monitor the status of controls in departments and agencies and be prepared to intervene with organizations if deficiencies are encountered.

This philosophy underscores an important management balance: flexible enough on the delegation of decision-making authority and on administrative rules to support initiative and common sense – but tight enough on standards and control systems to ensure clear accountability. With the support of well-functioning management systems and an approach based on the commitments presented earlier, delegation and accountability can be seen as essential and complementary elements of citizen-focused management.

Leadership in Government-Wide Analysis and in Management Practices

In order to deliver on its mandate, the management board must be a strong voice for government-wide analysis. It must also have the capacity to lead change on key management issues across departments and agencies.

As a Cabinet committee, the Treasury Board analyzes resource and results information on a whole-of-government basis, ensuring that the cumulative impacts of existing programs are assessed across organizational boundaries. Here the board takes a longer-term, strategic view, ensuring that valuable programs are sustainably resourced, and providing Cabinet with information and advice in setting priorities and making resource allocation decisions.

On management issues, the board leads initiatives in areas such as improved service delivery and human resource management. It communicates with headquarters operations as well as with interdepartmental councils of federal officials in the regions. It works with departments to set realistic standards and management frameworks in functional areas such as informatics and comptrollership. And it provides active support to departments as they work to improve their management practices. This support can range from the simple sharing of best practices to guidance in the conduct of gap analysis in given areas, to the funding of special initiatives aimed at improved management.

Working with departments and with other central agencies, the board pays particular attention to the sound management of people. Here it encourages the development of a management culture that supports initiative and builds an exemplary workplace. Developing this culture will allow the Government of Canada to attract, develop and retain the best possible workforce to serve citizens now and in the future.

Beyond the traditional roles noted earlier, the key management responsibilities of the management board are summarized in the following chart.

Key Responsibilities of the Management Board

- To act as a catalyst for change and to work with departments and agencies to develop integrated, accessible, citizen-focused service across the Government of Canada.
- To champion results-based management, linking resources to results on a whole-of-government basis, and ensuring timely and accurate reporting to Parliament.
- To support responsible spending in the government's program base, including actively monitoring control systems and compiling information sufficient to assess program performance and program integrity across the government.
- To ensure effective overall control through leadership in the setting of management frameworks and standards, focus on risk management, early attention to control deficiencies, and delegation of authority to departments and agencies commensurate with their capacity to manage resources and report on results.
- To develop and implement with departments and agencies a Government of Canada management agenda focused on practical improvement in areas such as comptrollership, informatics and service delivery.
- To work with departments and agencies in the continual promotion of public service values and the development of an exemplary workplace characterized by support for the employee and the encouragement of initiative, trust, openness, communication and a respect for diversity.

ENSURING EFFECTIVE CONTROL

Active Monitoring

Departments and agencies have a responsibility to ensure that adequate management frameworks are in place to achieve results and manage resources. This means, among other things, that they must maintain robust environments of internal control and be vigilant with respect to the early detection of any conditions that could lead to a control failure.

Beyond this, the management board must monitor the overall situation in departments and agencies. This monitoring requires Treasury Board Secretariat staff to actively and constructively engage internal audit, evaluation and other departmental and agency managers in order to maintain an ongoing awareness of the effectiveness of control systems. This awareness will allow early action where unacceptable risks or vulnerabilities have been identified.

Remedial Action

Changing operational patterns, program delivery requirements, people and technology – either alone or in combination – introduce the risk of control failures. In the event that the potential for a control failure is detected, or one actually occurs, departments and agencies are responsible to take early and effective remedial action and to ensure that the management board is aware of proposed corrective actions.

For its part, the management board's response must be to satisfy itself that the proposed remedies are appropriate and that there is timely follow-through to completion on all proposed actions. Based on its assessment of departmental or agency remedial action, the management board can and, if necessary, will take broader measures. Its action can range from the provision of additional support and advice to more direct interventions such as the withdrawal of specific authorities or delegations.

In making such assessments, the management board must consider several factors, including the scale of the problem, its root cause, the capacity of the department to respond effectively to the situation, the government-wide and/or external implications of the control failure, and the impact on public confidence and trust.

Section D. Inside the Management Board

As the management board, the Treasury Board and its Secretariat are dedicated to working with departments and agencies to institute modern management practices. To achieve this, departments and agencies need to know how the management board is organized. This helps them understand why the board engages them as it does. Concurrently, it allows departments and agencies to engage the management board effectively on matters that are important to them.

BUSINESS LINES

The Treasury Board Secretariat, in its management board role, has five business lines or centres of management policy. These units work together to bring about management change and reform, to provide ministers with a whole-of-government view, and to support departments in achieving their program objectives. While each business line has its specific objectives, their work is integrated by officials of the Treasury Board Secretariat and by Treasury Board ministers.

Expenditure Management and Planning supports government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework. It analyzes resources on a program, department and sectoral basis and ensures that resource management is integrated with the government's decision-making and priority-setting process.

Comptrollership collaborates with departments and agencies to integrate financial and non-financial performance information, manage risk and ensure control systems that are appropriate to a results-oriented environment. It develops management frameworks and policies for financial management, procurement and asset management and leads the reporting of results to Parliament.

Service and Innovation works with departments to improve access to convenient and seamless service, to increase satisfaction with what is delivered and to promote innovation, partnerships and best practices.

Information Management and Technology provides strategic leadership in the management of federal government information infrastructure and technology, supports program and electronic service delivery, leads an initiative to put government information and services on-line, builds a world-class information workforce in government and ensures that major investments are responsibly managed.

Human Resources Management manages the "employer functions" of the public service (union relations, pensions and others) and helps to develop an exemplary workplace and a workforce that is productive, representative and committed to learning. In addition, it pays special attention to the promotion of values.

ACHIEVING THE GOVERNMENT OF CANADA'S MANAGEMENT OBJECTIVES

The management board will pursue its change agenda through these five business lines. No single unit leads the agenda. Rather, they work together in complementary ways, ensuring that the management board operates as an integrated whole to deliver on the Government of Canada's management commitments. While all business lines contribute to achieving these commitments, each has a particular area of expertise where it provides primary leadership.

Each business line has both a primary leadership role, and a support role, in achieving the government's management commitments.

The effort to achieve citizen focus is led by the Service & Innovation and Information Management & Technology business lines. They work with departments and agencies to improve both electronic and traditional service delivery. Other business lines support citizen-focused government by focusing on improved reporting of results or ensuring that public programs are well-designed and delivered with the appropriate level of resources.

The primary focus of two business lines – Comptrollership and Expenditure Management & Planning – is on results and responsible spending. They work together with departments and agencies to implement modern comptrollership, results-based management and rigorous expenditure analysis across the public service. Their work is supplemented by that of other business lines which measure citizen satisfaction in service delivery and oversee information technology investments.

The Human Resources Management business line promotes public service values, since it is employees who must support and integrate these values in the conduct of their work. Because all public service employees have a role in supporting values-based public service, values are a recurring theme in the work of each of the management board's business lines.

The work of the Human Resources Management business line is central to the achievement of each of the Government of Canada's management objectives. Sound people management goes far beyond ensuring employee satisfaction with the workplace – although that is an important element. Fundamentally it is about creating and sustaining a workforce that is trained and motivated to put citizens' interests first and to achieve results. Human resource strategies should contribute to the achievement of business objectives in each department and agency. The Human Resources Management business line works with departments and agencies, and with other central agencies, to promote modern management practices and the development of an exemplary workplace across the public service.

MAJOR CHANGE INITIATIVES

The management board's current plans and priorities are detailed in the Treasury Board Secretariat's *Report on Plans and Priorities*, tabled in the House of Commons every March.

Much of the board's work focuses on continuous improvement – working with departments in the refinement of management policies or standards, approving expenditures, helping to exchange best management practices or improving planning processes. This ongoing work is essential to the development of citizen-focused government.

But beyond ongoing activity, the management board works with departments and agencies to lead major change in areas where the payback in improved results for Canadians is greatest. Work in these areas supports the realization of the management commitments outlined earlier. Although major change initiatives often take several years to design, implement and mature, the results of these initiatives in terms of better services for Canadians or improved management accrue early and throughout implementation.

In the coming period, the management board will partner with departments and agencies to implement major initiatives in the following areas. These initiatives constitute the core of the Government of Canada's medium-term agenda for management change.

- Citizen-centred Service Delivery
- Government of Canada On-Line
- Modern Comptrollership
- Improved Reporting to Parliament
- Program Integrity
- Developing an Exemplary Workplace

CITIZEN-CENTRED SERVICE DELIVERY

Better service for Canadians is central to the management agenda. To achieve it, the Government of Canada plans two major initiatives: one to improve citizen access and the other to focus directly on client satisfaction.

Service Canada

Canadians will receive one-stop access to federal government services in three ways: in person, by telephone and via the Internet. Service Canada will help citizens find government services easily and in both official languages. The goal is to help citizens get the services they are entitled to, in a way that is fast, convenient, seamless and connected.

More than 110 Service Canada Access Centres are opening across Canada on a pilot basis. Each Centre will allow Canadians to access the services of many departments in one place, establishing a basis for Centres to operate in communities across the country. Using the Internet as a platform, access for all Canadians will improve dramatically regardless of where they live. Service Canada and its partners will also improve telephone services through the Government of Canada's national information line.

Consistent with the Government of Canada On-Line initiative described below, the World Wide Web "Canada Site" will be redesigned to make it easier to use. As services come on-line in the future, Service Canada will integrate them into a consistent framework. Whether citizens decide to access services from home (using the Internet or a telephone call centre) or on-site (at an Access Centre), they will receive high quality, consistent service with a common look and feel.

Electronic service delivery will be the backbone of the network. Services will be brought together on a one-stop basis in a way that respects the objectives of each one. As a pilot initiative, Service Canada sites and projects will be evaluated, with citizen feedback being critical to improving the system.

Improved Client Satisfaction

The Government of Canada aims to achieve a significant, quantifiable improvement in client satisfaction with its services, over the next five years. This will be done by adopting client satisfaction as a new focus and measure of success.

The management board will work with departments and agencies to implement a government-wide Service Improvement Initiative anchored in citizens' priorities for improvement. Clients will be surveyed to establish baseline measures of satisfaction using common measurement tools, and to determine improvement priorities and targets for client satisfaction.

On this basis, plans will be developed to ensure that Government of Canada services in both official languages are managed and improved with the needs of citizens at the forefront. Results will be monitored, measured and reported to ensure the achievement of real improvement in Canadians' satisfaction with the services delivered to them.

GOVERNMENT OF CANADA ON-LINE

In the 1999 Speech from the Throne, the Government of Canada committed to giving Canadians on-line access to all its information and services by 2004. This is the beginning of an agenda to offer citizens and businesses faster, more convenient and seamless electronic access to services and programs.

The management board, working with its departmental partners, is leading the realization of this vision through strategic direction and judicious use of information and technology. It works particularly closely with Industry Canada, a department that promotes electronic commerce and universal access to the information highway.

A Secure Electronic Environment

Getting government on-line in both official languages will require a secure, government-wide information technology infrastructure, a world-class workforce, and effective frameworks to guide investments, manage risks and set standards. The management board is actively involved in each of these priority areas and will adopt a phased approach to its work.

The cornerstone will be an information and technology infrastructure, comprising both technical matters (software, networks, standards) and management policies (privacy, public key infrastructure) applicable in all departments and agencies. This infrastructure will provide a secure and trusted environment to conduct business with citizens and with the private and not-for-profit sectors. As noted above, it will also support single-window service and give Canadians better access to a complete menu of programs and services.

Success with getting government on-line will require effective investments and flexible procurement. The management board will work with departments to implement an Enhanced Management Framework to better manage projects and minimize risks. It is also leading efforts to reform the Government of Canada's technology procurement regime to facilitate program delivery. Finally, given the critical role of knowledge workers, the management board will continue its programs to attract and retain the innovative professionals essential to achieving Government of Canada On-Line.

MODERN COMPTROLLERSHIP

Because sound resource management and a focus on results for Canadians are critical to the achievement of all federal government goals, the management board is leading an initiative to modernize comptrollership across the system.

This represents a long-term effort to develop standards and practices to integrate financial and non-financial performance information, to properly assess and manage risk and to ensure appropriate control systems. It also represents an effort to improve procurement, real property, asset management and other financial and management policies. Given its scope, this initiative goes to the heart of modern management. Sound comptrollership practices must be embedded in every management activity.

Practical Testing With Departments

The implementation approach is hands on. Treasury Board Secretariat officials are working with departmental and agency partners to apply and test modern comptrollership practices in the workplace. Five pilot departments have completed an assessment of their comptrollership capacity and are implementing positive change. Significant near-term progress is expected in these departments and seven more organization are at various stages of the assessment process. The management board will expand this assessment and improvement approach to other departments and agencies on a continuing basis.

A broad-based Financial Information Strategy is now being implemented to facilitate managers' use of financial information, including accrual-based information. This will allow costs to be closely linked to activities, operations and results – an essential building block of integrated performance information, stewardship and accountability.

Revised Management Frameworks and Policies

An integrated risk-management framework will be developed and adapted for use by departments and agencies. Best practices will be communicated and training will be provided so that risk management i recognized as an essential part of decision making.

The management board will review and update its procurement, real property, asset management and project management policies to better support modern management practices and responsible spending in these areas. In the implementation of its Financial Information Strateg the management board will also review all financial management and accounting policies.

Working with departments and agencies, the management board will develop and implement plans to better position and strengthen the program evaluation and audit functions within the broader effort to implement modern comptrollership and results-based management across the government.

The management board will also work with its partners to develop a comprehensive set of comptrollership-related standards that respond to the challenges and circumstances faced in Government of Canada organizations.

IMPROVED REPORTING TO PARLIAMENT

Canadians have a fundamental right to know what is achieved through the use of their tax dollars. Strengthening accountability to Parliament and to citizens is an integral part of the management board's change agenda.

The aim is to provide parliamentarians and Canadians with high-quality information about the plans and achievements of the Government of Canada. This information is key to implementing a citizen-focused agenda, since it allows Canadians to engage more effectively in understanding and shaping public policy.

Better Information in Government Reports
Following recent consultations with parliamentarians, the Treasury Board in its management board role developed a new reporting regime that includes annual *Reports on Plans and Priorities* and *Departmental Performance Reports* tabled by departments and agencies in Parliament. Treasury Board also provides Parliament with an annual report, *Managing for Results*, which provides an overview of efforts to strengthen results-based management, highlights best practices and sets the agenda.

Much remains to be done to improve the quality of the information in these reports. Comptrollership projects such as the Financial Information Strategy and accrual accounting – as well as ongoing work to manage for results – will yield improved information for organizations to manage their activities and report to Parliament. This will support transparency, citizen engagement and accountability.

The management board will continue to consult with parliamentarians to tailor information to better meet their needs, to improve channels of access and the timeliness of information, and to strengthen the financial accountability framework through which costs are related to operations, activities and results.

In addition, the management board will work with departments and agencies to strengthen reporting in areas involving interdepartmental, intergovernmental and other partnerships. This is necessary to deliver on the accountability and reporting provisions of the Social Union Framework Agreement. To provide context for understanding other performance information, the board will work with departments and agencies towards a more comprehensive reporting regime that includes societal indicators.

PROGRAM INTEGRITY

As citizens well know, public resources are limited and the Government of Canada must be prudent in its budgeting. In order to serve citizens well, programs must be structured, managed and resourced to function effectively. The distribution of resources between existing programs and potential new initiatives must be balanced, so that the overall program mix achieves the right results for Canadians.

The Whole-of-Government Perspective

Ensuring the integrity of programs that are critical to the health, safety and well-being of Canadians is a primary function of the Treasury Board in its management board role.

Recently the management board has made program integrity the focus of an ongoing appraisal of the state of departmental and agency operations. This considers whether results are being delivered consistent with priorities, identifies critical risks to the continued achievement of results, determines whether strategies are in place to mitigate those risks and, where appropriate, helps departments in managing risks. This includes funding support when that is a justified solution.

The management board now also considers spending within broad policy sectors, on a whole-of-government basis, assessing whether the program mix is effective in providing results at reasonable cost. Here, key questions include the existence of appropriate policy frameworks and whether institutional, policy or human resource gaps exist and are being addressed. Analysis may look at the investments, improvements and risk-management methods necessary to increase productivity or to mitigate the pressures and risks being experienced. And it may consider alternative delivery methods – whether partnerships could improve performance or productivity, or provide better service to Canadians.

This knowledge supports the Government of Canada's priority-setting process. Knowledge of performance in the existing expenditure base is important, as policy and investment choices are being made for the future.

Recently, the management board has focused on areas where departments needed funding to help them manage critical risks. Capital investments to deal with health and safety issues were a major consideration. Analysis considered questions as diverse as whether the

Royal Canadian Mounted Police were technologically equipped to deal with the globalization of crime; whether the Department of Public Works and Government Services had the capacity to maintain its stock of capital assets; whether there were gaps in the Government of Canada's search and rescue capabilities; and whether departments and agencies were properly resourced to manage immigration admissions and the increasing number of illegal entries into Canada.

These are important issues and the management board intends to continue its system-wide analysis of program integrity. It was inevitable that initial attention would be focused on the funding necessary to restore critical programs. Over the longer term, the management board will work with departments and broaden the scope of its analysis to consider alternative ways to deliver programs and structure resources as well.

DEVELOPMENT OF AN EXEMPLARY WORKPLACE

The management board will support departments and agencies in making the federal public service an exemplary workplace – one in which employees are able to make their best contributions to Canadians.

Laying the Groundwork for Change

Several recent initiatives have helped lay the groundwork for change. Collective bargaining with unions was resumed after a lengthy suspension. In response to a private sector advisory group, a performance measurement program linking executive pay to performance has been introduced. An action plan for the promotion of official languages in the workplace has been developed. And a first-ever public-service-wide employee survey was carried out to assess the quality of management in the workplace, identify specific problem areas and help direct positive change.

Achieving the Government of Canada's exemplary workplace objective will require the sustained efforts of many stakeholders and the management board will lead on a number of fronts. In collaboration with departments, unions and others, a gender-neutral Universal Classification Standard will be implemented. The standard will modernize the classification of work and bring about much-needed

administrative improvements. This initiative is more than just a technical exercise. By applying a common standard to the value of work, it will promote fairness and equity. By reducing over 70 job classification standards to one, it will simplify the system. The standard will provide a platform for significant, positive changes in public service human resources management.

The management board will continue efforts to strengthen relationships with unions and other stakeholders. A major task force established to recommend ways to improve labour-management relationships is expected to table its report early in 2001. Recent changes in pension legislation have led to the establishment of advisory groups to increase consultation with staff members of the Canadian Forces, the Royal Canadian Mounted Police and public service unions on a wide range of pension issues, including design, funding and administration.

The management board will follow up on issues identified in the recent public service employee survey. Initiatives identified will support departments and agencies in improving conditions of work and workplace well-being. Union representatives at both the departmental and corporate levels will be involved in the identification of follow-up activities. Progress in achieving expected results will be measured in various ways, including another survey in two to three years.

Demographic analyses of the Public Service indicate the likelihood of a large number of retirements over the next five to ten years. Accordingly the management board will work with departments, agencies, the Public Service Commission, the Privy Council Office and others to implement recruitment, retention, learning and career development strategies. Particular emphasis will be placed on critical skill areas and on improving the representation of employment equity groups. A task force addressing issues specific to the representation of members of visible minority groups within the public service will issue its report in 2000 and its recommendations will guide efforts in this regard. In addition, a task force on an inclusive public service will advise on how to achieve a federal public service that reflects the diversity of the Canadian labour force and the general population. This work, which promotes a culture where differences are valued, will further contribute to the development of an exemplary workplace.

Conclusion

Canada is an outward-looking country with a productive, trade-based economy and a population drawn from every corner of the globe. This country has a reputation internationally for good governance, diversity, hard work and success.

National public institutions are vitally important to Canada's well-being. They must be managed to the highest standards.

By regaining control of its federal finances in the mid-1990s, Canada took an important step. The vision for the early years of the new century is of a country able to make choices and investments in the kind of society it wants to build and maintain. In this vision, Canada's national institutions of public administration will continue to be among the best in the world. Government of Canada programs and services will be citizen-focused and will benefit from continuous improvement and the use of modern management practices.

The management framework and agenda outlined in this document are no quick fix. Ongoing effort will be required. Just as we can see no end to the globally-induced changes that affect Canadian society, there is no end point to the adaptations government managers must make to continue to serve Canadians well. This management agenda is both sustainable and adaptable.

Working together and guided by collective experience, departments and agencies and the Government of Canada's management board – the Treasury Board and its Secretariat – will continue to collaborate to make federal institutions values-based, results-driven and consistently focused on the needs of Canadians.

Appendix: Further Reading on Management in the Government of Canada

The reader interested in learning more about management issues in the Government of Canada may wish to consult:

A Strong Foundation – Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada
Privy Council Office
http://www.pco-bcp.gc.ca

Assessment Framework for Modernizing Comptrollership
Treasury Board Secretariat in association with pilot departments.
http://www.tbs-sct.gc.ca

Citizens First
The Citizen-Centred Service Network,
Canadian Centre for Management Development
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Financial Information Strategy Learning Framework
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Framework for Good Human Resources Management in the Public Service
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Managing for Results 1999
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Modern Comptrollership – Moving Forward
Glen McDougall
FMI Journal, Fall 1999, vol. 11, no. 1.
http://www.tbs-sct.gc.ca

Modernizing Accountability Practices in the Public Sector: A Joint Paper by the Office of the Auditor General of Canada and the Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Privacy in an Electronic World – It's Possible
Michael de Rosenroll
Canadian Government Executive, 3, 1999, pp. 4-7.

Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Strategic Directions for Information Management and Information Technology: Enabling 21st Century Service to Canadians
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

The Enhanced Management Framework for Information Management and Information Technology "Solutions: Putting the Principles to Work"
Treasury Board Secretariat
http://www.cio-dpi.gc.ca

Treasury Board and Business Planning Principles
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Update for HR Professionals on Business Planning and Reporting in the Government of Canada
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

DES RÉSULTATS pour les Canadiens et les Canadiennes

Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2000

N° de cat. : BT22-68/2000
ISBN 0-662-64902-8

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web du Secrétariat à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca

DES RÉSULTATS pour les Canadiens et les Canadiennes

Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada

Message de la présidente

Un gouvernement attentif à ses citoyens s'efforce, avant tout, de répondre à leurs besoins.

C'est ce qu'a toujours fait ce gouvernement, et ce sera toujours sa priorité, comme en témoigne l'ambitieux programme du gouvernement exposé dans le discours du Trône de 1999. On ne sera donc pas surpris que ce thème soit au cœur du programme de gestion moderne présenté dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.*

En ce début de siècle, cette volonté de gérer efficacement l'appareil gouvernemental s'inscrit dans le prolongement de deux grandes initiatives antérieures : l'*Examen des programmes* et *Repenser le rôle de l'État.* La désignation du Conseil du Trésor comme conseil de gestion du gouvernement du Canada, en juin 1997, a marqué une autre étape de ce cheminement. Aujourd'hui, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* se fonde sur les accomplissements antérieurs pour présenter un cadre et un programme clairs destinés à guider les gestionnaires de la fonction publique.

Ce document ne prétend pas modifier de façon radicale la gestion dans la fonction publique. Il se contente d'intégrer les pratiques exemplaires actuelles de gestion et les priorités en matière de changement en un tout cohérent. C'est ainsi que les ministères et les organismes du gouvernement devront, entre autres, continuer à intégrer la fonction moderne de contrôleur dans leurs pratiques de gestion pour améliorer leur rendement. Ils devront également accorder une attention soutenue au perfectionnement d'une main-d'œuvre compétente et professionnelle, capable de servir l'intérêt général et d'offrir des services au meilleur rapport qualité-prix et adaptés aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Il faut faire preuve d'un effort constant et d'une attention soutenue pour parvenir à améliorer la gestion. Afin de mettre en œuvre intégralement ce cadre et ce programme de gestion, il est même possible que le gouvernement doive demander au Parlement de remanier et de moderniser le cadre législatif et réglementaire de la gestion dans la fonction publique. Sans présumer de ce que l'avenir nous réserve, je suis convaincue, comme présidente du Conseil du Trésor, que le programme de gestion moderne, présenté dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, permettra au gouvernement du Canada d'offrir de façon plus économique aux citoyens les services et programmes de grande qualité qu'ils espèrent, qu'ils veulent et qu'ils méritent.

L'ensemble des éléments de ce programme jette les bases des changements qui permettront d'améliorer la qualité de vie de la population canadienne.

La présidente du Conseil du Trésor,

Lucienne Robillard

TABLE DES MATIÈRES

Partie A : Introduction 1

Partie B : Quatre engagements en matière de gestion 6

Partie C : Les ministères et le conseil de gestion 16

Partie D : Les rouages du conseil de gestion 26

Partie E : Le programme de changement 29

Conclusion 40

Annexe : Documents de référence sur la gestion au gouvernement du Canada 41

Partie A : Introduction

Ce document présente un cadre de gestion qui, appliqué au sein du gouvernement du Canada, favorisera la mise en œuvre d'un programme modifiant la façon dont les ministères et les divers organismes fédéraux gèrent et mettent en œuvre leurs programmes et leurs services.

Ce cadre :

- reconnaît a priori que la raison d'être du gouvernement fédéral est de servir les Canadiens et les Canadiennes et que, par conséquent, les citoyens sont au cœur de tous ses programmes et services;
- souligne l'importance d'appliquer des valeurs saines dans la prestation des services publics;
- met l'accent sur l'atteinte des résultats pour la population canadienne;
- favorise la discipline et la diligence raisonnable pour assurer l'utilisation judicieuse des fonds publics.

En juin 1997, le Premier ministre a demandé au Conseil du Trésor – un comité du Cabinet à qui il incombe de gérer l'administration et les ressources du gouvernement fédéral depuis le début de l'histoire du Canada – d'assumer davantage de responsabilités en devenant le conseil de gestion du gouvernement du Canada.

Ce document définit le rôle qui incombe au Conseil du Trésor comme agent du renouveau de la gestion et de l'amélioration de la gouvernance. Il décrit les objectifs du Conseil du Trésor et de son Secrétariat et précise comment ces deux entités constituent un conseil de gestion qui s'efforce d'aider l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement à améliorer leurs pratiques de gestion[1].

Il est indispensable, pour atteindre les objectifs que le pays s'est fixés, que les institutions fédérales soient bien gérées et attentives aux besoins des citoyens, qu'elles collaborent étroitement avec les autres ordres de

[1] *Dans ce document, on entend par « conseil de gestion » le Comité des ministres (Conseil du Trésor) qui constitue le conseil de gestion en vertu de la loi, et les fonctionnaires (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada), qui en forment l'organe opérationnel. Il suffit de clarifier le principe fondamental : les ministres sondent l'intérêt général et prennent des décisions, et les fonctionnaires donnent des conseils et exécutent les décisions rendues.*

gouvernement, avec le secteur privé et avec le secteur à but non lucratif. Pour que ces institutions parviennent à l'excellence, il faut adopter une vision moderne de la gestion publique, évaluer franchement les écarts entre cette vision et les réalités, se doter d'un programme de changement réaliste et disposer d'une main-d'œuvre motivée.

Le cadre de gestion et le programme de changement présentés dans ce document ont été conçus en fonction de ces exigences.

LES DÉFIS À VENIR POUR LES GESTIONNAIRES

Le gouvernement du Canada a accompli de grandes réalisations au cours des années 90 en éliminant le déficit budgétaire annuel, ce qui lui a redonné une marge de manœuvre lui permettant de choisir les domaines dans lesquels il allait investir dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes. Cependant, à de nombreux égards, les défis auxquels les gestionnaires seront confrontés à l'avenir seront aussi grands que ceux du passé.

De nos jours, le gouvernement œuvre dans un monde complexe. Il doit adapter ses activités à de nouvelles réalités qui vont de la mondialisation économique et politique aux virages technologiques, sans négliger pour autant l'économie du savoir, les défis posés par l'évolution démographique, le changement des priorités du public et l'évolution des structures du fédéralisme.

Les facteurs les plus déterminants sont, entre autres :

La ***mondialisation*** dont l'importance dépasse celle d'un simple phénomène économique ou commercial. Ses répercussions sont si étendues qu'elles influent sur les choix exercés dans de nombreux domaines allant de l'environnement à la fiscalité, de la politique sociale à l'affectation des ressources aux divers secteurs.

Les *technologies de l'information* touchent tous les aspects de la vie, personnelle et publique. Elles modifient en profondeur la façon dont le gouvernement du Canada doit percevoir ses clients et concevoir

ses services. Elles lui imposent aussi de veiller à ce que les citoyens et les entreprises disposent des infrastructures dont ils ont besoin pour réussir.

Le ***fédéralisme en évolution*** montre bien que les administrations publiques ne peuvent plus fonctionner en vase clos pour répondre aux besoins des personnes. L'accord-cadre sur l'union sociale, négocié récemment avec les provinces et les territoires, veut instaurer des relations plus modernes entre les deux ordres de gouvernement. Celles-ci s'inspirent des principes du partenariat qui sont au cœur même d'une saine gestion publique.

Ces importantes mutations modifient l'orientation de la gestion. Les technologies, qui transforment la communication entre les personnes et les entreprises, rendent possibles des types de relations très différents. Les citoyens et les entreprises veulent accéder facilement aux services et aux programmes du gouvernement en se présentant à un guichet unique, en utilisant des kiosques libre-service et en empruntant l'inforoute. Cela ne les empêche pas de vouloir, en même temps, un meilleur accès aux services gouvernementaux par courrier, par téléphone et en personne. En somme, les citoyens veulent que les programmes de leur gouvernement national soient davantage axés sur leurs besoins.

Le passage des années 90, marqué par la réduction du déficit, à une ère où la marge de manœuvre est plus importante, a permis au gouvernement du Canada de mettre l'accent sur les résultats et de s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé de la façon la plus judicieuse possible tout en témoignant d'un engagement continuel à l'égard de la fonction moderne de contrôleur. Dans le cadre du programme de gestion axé sur les citoyens, décrit dans ce document, le Conseil du Trésor poursuivra sur la lancée des dernières années. Il permettra aux divers ministères et aux organismes d'orienter leurs efforts dans ces domaines tout en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour devenir plus efficients, plus efficaces, plus attentifs aux besoins et plus novateurs.

Ce n'est pas une approche toute nouvelle pour le gouvernement du Canada. En effet, toute une série d'initiatives allant des Commissions royales Glassco et Lambert, dans les années 60 et 70, à des initiatives

internes de gestion dans les années 80 et 90, ont amené les organismes centraux à adopter une approche plus stratégique et plus dynamique. Le secteur public se concentre dorénavant sur l'atteinte de résultats comme il ne l'a jamais fait auparavant, mais il reste cependant beaucoup à faire. C'est dans cette optique d'amélioration qu'ont été élaborés le cadre et le programme présentés dans ce document.

UN CADRE ET UN PROGRAMME DE GESTION

Pour parvenir à l'excellence en gestion, il faut disposer d'un cadre et d'un programme de gestion du changement, de portée générale, qui montre la voie à suivre.

Ce cadre doit décrire les projets du gouvernement du Canada, et plus précisément les engagements dans le domaine de la gestion qu'il est prêt à prendre envers les Canadiens et les Canadiennes. Il doit aussi préciser comment ces engagements seront respectés, c'est-à-dire comment les ministères, les organismes divers et le conseil de gestion envisagent de collaborer pour obtenir ces résultats.

Le cadre de gestion du gouvernement du Canada est présenté aux parties B et C. Plus précisément, la partie B décrit quatre engagements fondamentaux envers les Canadiens et les Canadiennes en matière de gestion, alors que la partie C décrit comment les institutions fédérales peuvent travailler de concert avec le Conseil du Trésor et son Secrétariat pour tenir ces engagements. Ainsi, ces trois parties intègrent pour la première fois les principaux engagements et la philosophie sous-jacente dans un seul et même cadre.

Seul un conseil de gestion bien structuré et ayant des priorités claires pour guider le changement peut atteindre l'excellence. La partie D donne une vue d'ensemble des activités du conseil de gestion et précise les liens qu'elles ont avec chacun des quatre engagements fondamentaux en matière de gestion. La partie E présente les priorités en matière d'amélioration du gouvernement du Canada, c'est-à-dire son programme de gestion du changement à moyen terme.

LA COLLABORATION

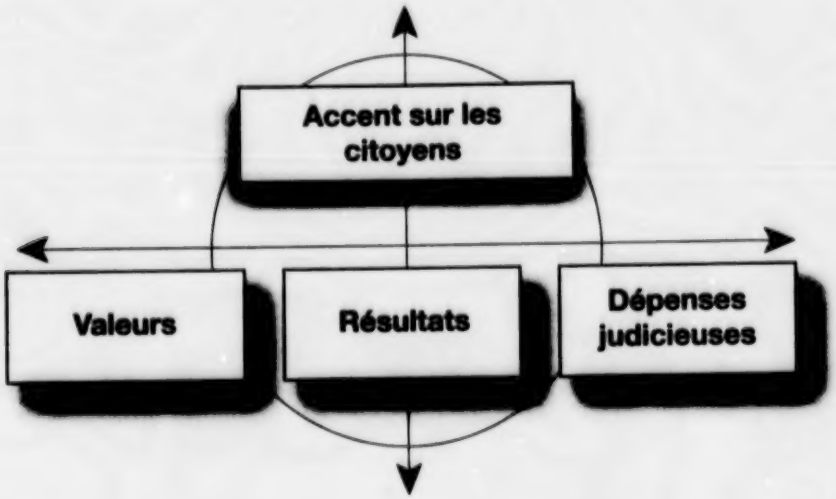
Le cadre et le programme de gestion du changement exposés dans ce document relèvent des prérogatives et des responsabilités globales du Conseil du Trésor et de son Secrétariat, qui constituent le conseil de gestion du gouvernement.

Par ailleurs, d'autres entités de la fonction publique du Canada, notamment les ministères et les organismes qui offrent directement des programmes et des services à la population canadienne, assument des responsabilités importantes pour l'amélioration des pratiques de gestion. En sa qualité de chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé établit les priorités clés pour la fonction publique du Canada. D'autres entités, notamment la Commission de la fonction publique du Canada, le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership, contribuent également à l'amélioration des pratiques de gestion.

Aux fins de la conception et de la mise en œuvre du cadre de gestion du gouvernement, le conseil de gestion a travaillé de concert avec ces nombreux partenaires pour déployer un effort de collaboration soutenu à l'appui des pratiques de gestion modernes au sein du gouvernement du Canada, et il continuera d'en être ainsi.

Partie B : Quatre engagements en matière de gestion

Le gouvernement du Canada veut offrir la plus haute qualité de service possible au public. Il s'engage, pour y parvenir, à tendre vers l'excellence dans quatre domaines essentiels au bon fonctionnement du secteur public. Ces engagements s'inscrivent dans le prolongement des efforts des dernières années pour améliorer les pratiques de gestion au sein du gouvernement. Ce sont encore ces engagements qui seront à l'origine des améliorations à l'aube du nouveau siècle.



Tout d'abord, lorsqu'il conçoit, met en œuvre et évalue ses activités, ou quand il fait état des résultats obtenus, le gouvernement doit mettre ***les citoyens au cœur de ses préoccupations***. Il doit également améliorer ses services et élargir les partenariats avec d'autres gouvernements, avec le secteur privé et avec les organismes bénévoles.

Ensuite, les gestionnaires de la fonction publique doivent obéir à un ensemble de ***valeurs*** claires. Les gestionnaires doivent respecter et renforcer l'importance des institutions démocratiques canadiennes; la gestion doit être dictée par des valeurs déontologiques et professionnelles optimales.

En troisième lieu, à titre de principe d'intégration, la gestion dans tous les ministères, organismes et domaines fonctionnels doit être axée sur l'obtention de ***résultats*** et sur la communication des résultats aux représentants élus et aux Canadiens et aux Canadiennes, dans des formes simples et compréhensibles.

En quatrième lieu, le gouvernement du Canada doit veiller à faire des ***dépenses judicieuses*** étant donné la rareté des fonds publics. Pour ce faire, il faut analyser les coûts des diverses initiatives en fonction des résultats escomptés ou obtenus pour s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé à bon escient. Les programmes en vigueur, et les propositions de nouvelles dépenses, doivent faire l'objet d'évaluations systématiques, et les ressources doivent être soumises à des contrôles efficaces. Les activités essentielles à l'intérêt public doivent être dotées des ressources suffisantes pour assurer leur survie à long terme.

Pour tenir ces engagements, il faut que les employés de la fonction publique à tous les niveaux et dans toutes les régions accordent la priorité aux intérêts des Canadiens et des Canadiennes et prêtent une attention soutenue aux valeurs et aux résultats. Les employés sont au cœur des améliorations. Ils doivent pouvoir se fonder sur une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage, l'innovation, la participation, la diversité, la prise de risques éclairée et l'amélioration continue, tout en leur permettant de contribuer de leur mieux au bien-être du Canada.

Dans un tel milieu de travail, les gestionnaires et les employés doivent s'appuyer sur des valeurs sûres et appliquer des normes rigoureuses de responsabilisation dans toutes leurs tâches. Cela exige un appui énergique du conseil de gestion et des autres organismes centraux, et des efforts bien ciblés des ministères et des organismes. Si ces conditions sont remplies, elles faciliteront l'organisation des services du gouvernement du Canada en fonction des besoins des citoyens, au lieu de privilégier ceux des bureaucrates. On sait fort bien qu'il faut parvenir à un certain degré d'excellence pour réussir, degré qui ne peut être atteint qu'en formant bien une main-d'œuvre hautement motivée.

L'ACCENT SUR LES CITOYENS

Le gouvernement du Canada s'est engagé à concevoir, à financer, à assurer la prestation des services et l'exécution des programmes et à évaluer leurs résultats du point de vue des citoyens.

Des services accessibles et en ligne

Les services du gouvernement doivent répondre aux besoins des citoyens et être faciles à trouver. On doit pouvoir y accéder par courrier, par téléphone, par Internet ou, lorsque la population le justifie, dans des centres de services. Il est arrivé trop souvent, par le passé, que ces services soient conçus pour répondre aux besoins des fonctionnaires et reprennent les structures des organismes gouvernementaux au lieu de tenir compte des besoins et des priorités des citoyens. Cela change, et continuera à changer dans les années à venir.

Les citoyens veulent que le gouvernement réponde à leurs besoins et mette à leur disposition un guichet unique leur permettant d'accéder aux services gouvernementaux, soit par courrier, par téléphone, par Internet ou en personne.

Un gouvernement qui met les citoyens au cœur de ses préoccupations est un gouvernement homogène et transparent, avec lequel il est facile de traiter. Les services axés sur les citoyens sont regroupés en un lieu unique pour en faciliter l'accès.

Les technologies de l'information et les modes de prestation électronique de services sont des instruments essentiels pour relever ces défis. Internet est à la base du guichet unique, permettant au gouvernement du Canada de tenir compte des nombreuses connexions que les citoyens doivent faire dans leur vie quotidienne. Les Canadiens et les Canadiennes accueillent favorablement la prestation électronique de services, mais ils tiennent également à des moyens d'accès plus traditionnels comme le téléphone, le courrier et le contact personnel. Ils veulent en même temps avoir le choix des modes de service et disposer d'un guichet unique interrelié, afin de pouvoir tirer parti des avantages de chacun d'eux.

Au service de l'intérêt général

Dans le système politique canadien, ce sont les ministres, qui sont responsables devant le Parlement de leurs décisions, qui détiennent l'autorité gouvernementale. La fonction de conseil et celle de mise en œuvre des décisions des ministres incombent aux fonctionnaires. Pour les uns comme pour les autres, tenir compte de l'intérêt général signifie travailler dans le respect des règles de droit adoptées de façon démocratique pour concilier en permanence trois éléments :

- veiller à traiter toutes les questions de façon juste, équitable et raisonnable pour protéger l'intérêt général des ***citoyens***;
- fournir aux ***clients***, c'est-à-dire aux personnes qui bénéficient d'une initiative du gouvernement du Canada, quelle qu'elle soit, un service efficace et adapté à leurs besoins;
- ne pas perdre de vue le coût, le rapport qualité-prix et la saine gestion des ressources pour les ***contribuables***.

L'amélioration continue du service à la clientèle dépend de la capacité des ministères et des organismes à mesurer le niveau de satisfaction, à fixer des objectifs d'amélioration, à élaborer des plans pour atteindre ces objectifs, à contrôler leur mise en œuvre et à faire rapport sur les progrès. Pour servir l'intérêt général, il faut veiller à ce que les intérêts des citoyens et des contribuables, en plus de ceux des clients, soient protégés dans toutes les transactions publiques. Quand le gouvernement du Canada se met au service des Canadiens et des Canadiennes, il concilie ces trois éléments et parvient à les équilibrer de façon satisfaisante.

Les partenariats

Pour mettre en œuvre une gestion axée sur les citoyens, il faut établir les relations qui le permettent. Les gestionnaires doivent chercher des partenariats en dehors de leurs propres ministères, à tous les niveaux du gouvernement, auprès des organismes sans but lucratif et du secteur privé. Ces partenariats valent non seulement pour la prestation conjointe de services, mais également lors des étapes de conception, ce qui permet aux divers partenaires de discuter des besoins des clients, des citoyens et des contribuables. C'est aussi l'occasion pour les partenaires de mettre en commun leurs connaissances pour résoudre les problèmes.

À l'avenir, la mise en place de partenariats favorisant l'échange de connaissances sera essentielle au succès. Les institutions publiques n'ont plus le monopole du savoir. Leur rôle est dorénavant de regrouper les connaissances pertinentes, de leur conférer une valeur ajoutée et de définir les choix disponibles, le tout dans le meilleur intérêt des citoyens.

LES VALEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs et aux normes déontologiques les plus élevées de la fonction publique.

Un secteur public efficace est un atout national important et essentiel au bien-être du Canada. Une saine gestion publique est indispensable pour atteindre des objectifs nationaux dans toutes les sphères de la société. Toutefois, comme les demandes et les pressions qui s'exercent sur les organismes de la fonction publique changent constamment, l'amélioration continue des services n'est possible que si les activités reposent, à tous les niveaux, sur un ensemble de valeurs solides et fondamentales. Le respect des bonnes valeurs est essentiel à l'atteinte de résultats.

Comme partout ailleurs, les valeurs constituent le fondement de l'action et en indiquent l'orientation.

Les Canadiens et les Canadiennes appartenant aux générations qui ont suivi la Confédération ont bâti un pays prospère, qui valorise de bons rapports entre les citoyens, la diversité, l'ouverture, l'équité et la primauté du droit. Ces idées se sont affirmées et ont mûri pour constituer un ensemble unique de valeurs canadiennes, dont l'autonomie, la compassion et le respect de la démocratie et de ses institutions. Réunies, ces valeurs et d'autres contribuent à définir la société canadienne. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à ce que les institutions de leur gouvernement national s'en inspirent.

L'orientation axée sur les nouvelles valeurs fondamentales
À l'aube du XXI[e] siècle, la gestion des ministères et des organismes fédéraux sera toujours guidée par quatre ensembles de valeurs fondamentales.

Le ***respect de la démocratie*** selon lequel les représentants élus démocratiquement détiennent l'autorité, sont appelés à rendre compte au Parlement, et donc devant la population canadienne. Une fonction publique efficace prend ses responsabilités démocratiques au sérieux en fournissant constamment aux ministres, au Parlement et au public des renseignements complets et exacts sur les résultats de son travail.

Les ***valeurs professionnelles*** exigent des employés de l'État qu'ils fassent preuve d'impartialité et de grande compétence quand ils se prononcent sur les questions de politique et qu'ils s'engagent à concevoir, à mettre en œuvre et à améliorer continuellement les programmes et les services destinés à la population canadienne.

Les ***valeurs déontologiques*** (intégrité, confiance et honnêteté) sont la pierre angulaire d'une saine gestion et de la démocratie. Elles exigent que les fonctionnaires fassent toujours valoir le bien commun et reconnaissent la nécessité d'assurer la transparence, la responsabilisation et l'ouverture sur l'ensemble de leurs activités et sur la façon dont ils les mènent.

Enfin, les ***valeurs humaines*** englobent le courage, le sens moral, la responsabilité et la bienveillance. Dans un milieu de travail performant, le respect, la bienveillance, l'équité et la compassion sont manifestes. Les organisations axées sur les valeurs favorisent l'apprentissage, la participation, l'ouverture, la communication et le respect de la diversité.

La promotion des valeurs exige une attention constante. Le gouvernement a l'intention de poursuivre le dialogue sur les valeurs propres au secteur public dans les ministères et les organismes. Les valeurs sont des éléments fondamentaux autour desquels gravitent tous les systèmes et toutes les politiques, ainsi que les interactions entre les fonctionnaires, les parlementaires et les citoyens. Il s'agit d'un processus de dialogue et de renforcement continus qui représente un important défi à relever.

UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Au cours des dernières années, peu de choses ont autant marqué l'évolution de l'administration publique canadienne que l'accent mis sur les résultats. Le gouvernement du Canada a l'intention d'insister encore davantage sur les résultats à l'avenir pour faire suite aux préoccupations des contribuables quant à l'utilisation des deniers publics. Une gestion qui vise les résultats est essentielle pour un gouvernement axé sur les citoyens.

La priorité accordée aux résultats

Les organisations des secteurs public et privé qui mesurent et évaluent les résultats de leurs activités considèrent que cette information les amène à repenser leur rôle et contribue à améliorer leur rendement. Elles peuvent alors récompenser les réussites, tirer parti des expériences antérieures et susciter la confiance du public. Leur aptitude à mesurer et à évaluer les résultats est essentielle à l'exécution de programmes, à la prestation de services et à l'application de politiques de qualité auxquels les Canadiens et les Canadiennes ont droit.

Par le passé, les gouvernements ont mis l'accent sur les intrants (ce qu'ils dépensent), les activités (ce qu'ils font) et les extrants (ce qu'ils produisent). S'il est important de disposer d'informations précises dans ces domaines, cela ne suffit pas pour concrétiser l'orientation axée sur les résultats qu'impose ce cadre de gestion.

Une gestion axée sur les résultats permet aux ministères d'offrir un meilleur service aux Canadiens et aux Canadiennes en identifiant les forces et les faiblesses des programmes et en détectant ceux qui donnent de bons résultats, et ceux qui en donnent de moins bons.

Un programme de gestion moderne contraint les gestionnaires à aller au-delà des activités et des extrants pour porter leur attention sur les résultats réels, c'est-à-dire sur les conséquences et sur les effets de leurs programmes. Pour pratiquer une gestion axée sur les résultats, il faut leur porter une attention permanente pendant toutes les étapes d'un projet. Il faut donc définir clairement les résultats à obtenir, mettre en œuvre le programme ou le service, mesurer et évaluer le rendement puis, au besoin, apporter des ajustements pour en accroître l'efficience et l'efficacité. Ce type de gestion amène aussi à faire rapport sur le rendement en des termes compréhensibles pour la population.

Le défi pour l'avenir consiste à appliquer la gestion axée sur les résultats à l'ensemble des activités, des fonctions, des services et des programmes qui jouent un rôle important au gouvernement du Canada, qu'ils soient destinés directement aux Canadiens et aux Canadiennes ou qu'ils relèvent de l'administration interne. La pratique d'une saine gestion en sera renforcée, tout comme la responsabilisation au sein des ministères et des organismes fédéraux.

L'information sur le rendement

La communication en temps opportun d'une information exacte sur le rendement est le fondement même de la gestion axée sur les résultats. Les ministères et les organismes doivent se doter de mécanismes d'information qui leur permettent de mesurer, d'évaluer et de communiquer les principaux aspects de leurs programmes et leur rendement dans les domaines essentiels. Ces mécanismes rendront les gestionnaires responsables des résultats et permettront de réaliser des analyses impartiales faisant aussi bien état des volets positifs que négatifs du rendement.

Au fil du temps, les gestionnaires devraient exercer une gestion axée sur les résultats dans un milieu moins limité, c'est-à-dire sans s'en tenir aux frontières ministérielles ou en association avec d'autres gouvernements, avec les entreprises ou avec le secteur à but non lucratif.

Dans son état actuel, la gestion axée sur les résultats est encore assez loin de l'idéal. Le gouvernement du Canada est déterminé à poursuivre l'adoption d'une approche axée sur les résultats qui permettra de faire la distinction entre les points forts et les points faibles des programmes et qui permettra de détecter ceux qui donnent de bons résultats, et ceux qui en donnent de moins bons. Il s'agit d'aider les gestionnaires à établir un cycle de planification, de mesure, d'évaluation et de communication plus productif, et de divulguer les résultats aux citoyens, par l'intermédiaire des ministres et du Parlement. Ce cycle favorisera une culture d'apprentissage continu et d'ajustement constant.

DES DÉPENSES JUDICIEUSES

Les prévisions financières pour les premières années du XXI[e] siècle permettent au gouvernement du Canada d'atteindre un équilibre entre les investissements visant à améliorer les services, le maintien de l'intégrité des programmes actuels, la diminution de la charge fiscale et la réduction de la dette nationale.

Une vision intégrée des dépenses permet d'évaluer l'intégrité des programmes existants, de servir de fondement à la définition des priorités et d'établir le meilleur rapport qualité-prix pour le contribuable.

Si la période de restrictions financières contraignantes du milieu des années 90 laisse maintenant place à une plus grande marge de manœuvre, les leçons tirées du passé montrent bien la nécessité de prendre des décisions judicieuses et rigoureuses pour les dépenses à venir. C'est pourquoi le gouvernement du Canada est déterminé à poursuivre l'examen de ses dépenses pour qu'elles traduisent un comportement responsable, cherchant avant tout à obtenir des résultats et à dépenser judicieusement l'argent des contribuables. Il surveillera la gestion et contrôlera les dépenses publiques de tous les programmes, et s'assurera que des mesures efficaces immédiates et coordonnées sont prises pour corriger toute lacune identifiée.

Le point de vue ministériel

Dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. C'est aussi être en mesure de réaffecter les ressources et de réorganiser les programmes en fonction de l'évolution des besoins et des priorités. Un programme doit prendre fin quand il n'y a plus de besoin à combler.

Pour y parvenir, les ministères et les organismes doivent fournir l'information nécessaire sur les coûts et les résultats des programmes pour prendre des décisions éclairées. Ils doivent intégrer l'information financière et non financière sur le rendement pour permettre des analyses de coûts en fonction des résultats réels ou attendus. Ils doivent gérer les risques efficacement et mettre en place les conditions permettant d'exercer un contrôle. Ils doivent aussi veiller à ce que les propositions de dépenses s'intègrent bien à la politique et soutiennent les missions et les objectifs des ministères. Ils doivent enfin adopter le principe d'une responsabilité rigoureuse envers le public et recourir aux pratiques exemplaires de la fonction moderne de contrôleur.

Le point de vue pangouvernemental

Le gouvernement du Canada doit connaître les besoins et les objectifs des ministères, mais il doit aussi disposer d'une information interministérielle afin d'analyser les dépenses d'un point de vue global. Ce type d'information répond à deux objectifs majeurs.

Tout d'abord, il permet aux décideurs d'évaluer l'intégrité de la base actuelle des programmes. Les fonctionnaires doivent se demander de façon systématique si les résultats des programmes cadrent avec les politiques et les priorités actuelles. En outre, ils doivent préciser si les risques sont définis, si les stratégies pour les atténuer sont en place, et si des investissements importants, ou d'autres modes d'exécution des programmes (p. ex., des partenariats) permettraient d'améliorer le rendement ou la productivité, ou fourniraient un meilleur moyen de servir les Canadiens et les Canadiennes.

En second lieu, les connaissances tirées de l'analyse des dépenses gouvernementales facilitent la définition des priorités à l'échelle nationale. Une très bonne compréhension des éléments plus performants de la base actuelle des dépenses permet de partager les pratiques exemplaires. C'est une condition préalable à l'exercice des choix, en matière de politiques et d'investissements, pour l'avenir.

Par ailleurs, le gouvernement du Canada doit avoir l'assurance que les cadres de gestion permettant la diligence raisonnable et la gérance des ressources publiques sont en place et que les ministères et organismes les appliquent. Cela exige une surveillance continue.

Enfin, dépenser judicieusement oblige souvent à faire des choix difficiles. Faut-il investir dans de nouveaux projets ou plutôt investir ou réaffecter des ressources pour assurer l'intégrité des programmes actuels ou des immobilisations? Si les investissements destinés à assurer l'intégrité des programmes retiennent rarement autant l'attention que les nouveaux projets, ils sont tout aussi importants pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Le gouvernement du Canada se doit donc de veiller, en priorité, à ce que les questions fondamentales d'intégrité des programmes soient définies et traitées avec la plus grande attention pour permettre des choix éclairés.

Partie C : Les ministères et le conseil de gestion

Afin de respecter les engagements en matière de gestion exposés à la partie B, les ministères et le conseil de gestion doivent poursuivre la mise en place d'un nouveau type de relations, c'est-à-dire la collaboration dans le cadre de partenariats pour atteindre un but unique, obtenir des résultats avantageux pour les Canadiens et les Canadiennes.

Cette partie décrit la façon dont les ministères, les organismes et le conseil de gestion devraient conjuguer leurs efforts. Elle commence par traiter de la nécessité, pour les organisations, d'axer leurs activités sur les citoyens, en soulignant l'importance d'une saine gestion des ressources humaines et de l'exercice du leadership, soit l'essence même d'une fonction publique forte. Elle décrit ensuite les pratiques de gestion qui peuvent aider les ministères et les organismes à obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Enfin, elle expose le mandat du conseil de gestion qui consiste à venir en aide aux ministères et organismes et à donner l'orientation à suivre dans les domaines clés, dont la gestion efficace des fonds publics.

Pris ensemble, les engagements exposés à la partie B et les relations de travail, auxquelles cette partie est consacrée, définissent le cadre de gestion du gouvernement du Canada.

LES CANADIENS ET LES CANADIENNES D'ABORD

À titre de citoyens, les Canadiens et les Canadiennes ont le droit d'être traités de façon juste, équitable et raisonnable par les institutions du gouvernement fédéral. À titre de clients, ils ont droit à un service accessible qui réponde à leurs priorités en matière d'amélioration. À titre de contribuables, ils s'attendent, à juste titre, à ce que la mise en œuvre des programmes et des services du gouvernement offre le meilleur rapport qualité-prix.

Servir l'intérêt public, c'est trouver un équilibre entre les besoins des citoyens, ceux des clients et ceux des contribuables.

Quand une personne fait affaire avec un ministère ou avec un organisme fédéral, ces trois aspects entrent souvent en jeu et l'intérêt général est bien servi quand il y a équilibre entre eux. Les employés de l'État, dans quelque ministère ou organisme que ce soit, doivent être attentifs aux besoins de leurs clients. De même, l'appareil gouvernemental doit veiller à ce que l'on tienne toujours compte des intérêts des Canadiens et des Canadiennes, en qualité de citoyens et de contribuables, mais aussi de clients, dans la conception, l'exécution des programmes et la prestation des services.

Il est primordial de reconnaître les besoins des citoyens. Par le passé, le gouvernement consultait rarement les citoyens au sujet de ses programmes et de ses services. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et ce ne doit plus l'être demain. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à participer à l'évaluation du rendement des programmes et des services, et à constater des améliorations. Il faut respecter leurs attentes légitimes.

LES RESSOURCES HUMAINES ET LE LEADERSHIP

Un gouvernement axé sur les citoyens et sur les résultats exige le déploiement d'efforts soutenus de la part d'un effectif professionnel et motivé, à l'échelle de la fonction publique. Une bonne gestion des ressources humaines ne donne des résultats appréciables pour la population que dans la mesure où le travail est fait par les personnes qui conviennent et qui bénéficient d'un appui adéquat.

Il faut de bons leaders dans la fonction publique à tous les niveaux et dans toutes les régions. Leur caractéristique commune est la valorisation des ressources humaines.

C'est là qu'un bon leadership prend toute son importance. Dans un monde et un milieu de travail en évolution, les gestionnaires doivent instaurer un climat de confiance, reconnaître et valoriser le travail bien fait, promouvoir activement la diversité en milieu de travail, inciter à collaborer et promouvoir la communication ouverte. Ils doivent apporter leur appui aux partenariats, au-delà des frontières organisationnelles, et permettre aux employés de faire preuve d'initiative dans l'intérêt du pays.

Il faut au sein de la fonction publique, à tous les niveaux et dans toutes les régions, des leaders capables de travailler efficacement dans un tel milieu. Ces leaders doivent tous valoriser les ressources humaines. Dans cette optique, ils permettent à leurs employés d'apporter de précieuses contributions, d'apprendre, d'innover, d'avoir la possibilité de travailler dans l'une ou l'autre des langues officielles dans les régions désignées bilingues, de prendre des risques acceptables et de mettre en valeur les résultats de leur travail. Dans une organisation bien dirigée, les gestionnaires et les employés conjuguent leurs efforts pour mettre en place un milieu de travail exemplaire.

LE RÔLE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES

Les ministères et les organismes ont le devoir non seulement de consulter la population au sujet de leurs programmes et de leurs services, mais aussi de voir à ce que le pouvoir décisionnel se situe au bon niveau pour obtenir des résultats. C'est pourquoi les points de service disposent souvent d'un pouvoir de décisions réel dans la conduite des opérations régionales, parce que c'est à ce niveau que l'accent mis sur les citoyens prend tout son sens.

Dans la société complexe qui est la nôtre, il n'est plus possible de pratiquer une gestion de type unique imposée par un organisme central. Pour obtenir des résultats, les gestionnaires doivent avoir le sentiment d'exercer un certain contrôle sur leur travail. Ils ont besoin de savoir que leur travail aura des effets positifs sur les Canadiens et les Canadiennes. Ils doivent être en mesure de servir l'intérêt général et de réagir rapidement à l'évolution des besoins et de la situation du public qu'ils servent.

Il faut déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats avantageux pour les Canadiens et les Canadiennes, d'une manière qui assure une responsabilisation précise et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics.

La prestation des services et l'exécution des programmes du gouvernement du Canada relèvent des points de service ministériels. Cette fonction s'inscrit parfois dans une structure unique, mais elle est de plus en plus

exercée en collaboration avec d'autres organisations de l'appareil gouvernemental et de l'extérieur. Les autorités centrales, qu'il s'agisse du conseil de gestion ou des administrations centrales des ministères et des organismes, doivent reconnaître que ce sont les bureaux de première ligne qui assurent les services au public, qu'ils soient bons ou mauvais. Si l'on veut que les citoyens soient au cœur des activités du gouvernement, il faut tenir compte des points de vue et des réalités des centres de services dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des services.

Par ailleurs, l'octroi du pouvoir décisionnel aux points de service doit aller de pair avec la mise en place d'un cadre garantissant une gestion pleinement responsable des fonds publics. Ce cadre doit commencer par définir clairement les responsabilités pour que les gestionnaires, à tous les niveaux, en saisissent la portée et facilitent la reddition de comptes au Cabinet et au Parlement, par l'intermédiaire des ministres de leurs organisations. L'octroi du pouvoir impose, de façon plus générale, une approche moderne de la fonction de contrôleur, et en particulier de la mesure et de l'évaluation efficaces du rendement, de la justification détaillée de l'utilisation des ressources publiques, de l'application de saines pratiques de gestion des risques et de la communication des résultats.

La délégation des pouvoirs, qu'elle touche la gestion financière ou celle des ressources humaines, doit aussi s'accompagner de contrôles internes efficaces, dont la vérification, pour s'assurer que des systèmes et des mécanismes adéquats sont en place pour gérer et contrôler ces ressources, que ces systèmes et ces mécanismes sont bien compris et fonctionnent bien. Les ministères et les organismes doivent suivre de près leurs activités et leurs programmes et prendre, au besoin, des mesures correctives.

En résumé, les ministères et les organismes doivent appuyer les points de service et veiller à ce qu'ils disposent des pouvoirs dont ils ont besoin, de politiques et d'orientations stratégiques claires et de systèmes de gestion efficaces pour accomplir leur travail.

Principales responsabilités des ministères et des organismes fédéraux en matière de gestion

- Offrir des programmes et des services efficaces et axés sur les citoyens; et conclure des partenariats lorsque cette démarche est justifiée.

- Axer la gestion sur les résultats, en appliquant des pratiques saines de fonction de contrôle; communiquer, par l'entremise du Parlement, les résultats aux Canadiens et aux Canadiennes, et les faire participer à l'amélioration des services.

- Dépenser de façon judicieuse en tenant compte, dans l'intérêt public, de l'intégrité des programmes.

- Déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats, d'une manière qui assure une responsabilisation précise et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics et qui garantisse la capacité de rendre compte des résultats réels aux autorités supérieures du ministère.

- Élaborer et mettre en œuvre un programme moderne de gestion ministériel, de concert avec le conseil de gestion, pour apporter des améliorations dans des domaines comme la fonction de contrôleur, l'informatique et la prestation des services.

- Promouvoir continuellement les valeurs de la fonction publique, le leadership et la mise en place d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'appui aux employés, l'encouragement à l'initiative, à la confiance, à la communication et au respect de la diversité.

LE RÔLE DU CONSEIL DE GESTION

En juin 1997, le Premier ministre a fait du Conseil du Trésor et de son Secrétariat le conseil de gestion du gouvernement. Il lui a confié le mandat de travailler avec les ministères et les organismes et de les appuyer dans leur démarche visant l'amélioration de leurs pratiques de gestion. Cette désignation d'un conseil de gestion, chargé de jouer un rôle de leader dans ce domaine, a été, et est toujours un élément déterminant de changement au sein du gouvernement.

Cette désignation n'a pas entraîné pour autant la disparition des rôles traditionnels du Conseil du Trésor et de son Secrétariat, soit conclure les conventions collectives avec les syndicats et agir comme employeur de la fonction publique; établir le cadre des Comptes publics et élaborer des politiques ministérielles, financières, comptables et administratives; approuver les plans de dépenses ministériels, leur mise en œuvre et leurs ressources; exercer d'autres fonctions liées à la gestion des ressources. Au contraire, cette désignation s'est traduite par deux responsabilités additionnelles :

- montrer la voie dans l'élaboration des systèmes d'information et dans l'intégration de l'information à l'échelle du gouvernement pour faciliter la prise de décisions;

- montrer la voie à suivre pour élaborer un programme destiné à améliorer les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes fédéraux, et fournir des conseils en cette matière.

La philosophie sous-jacente aux opérations

Dans l'exercice de ses responsabilités, traditionnelles et nouvelles, le conseil de gestion doit assurer un équilibre entre la délégation du pouvoir décisionnel aux ministères et aux organismes, et la responsabilisation à l'égard des résultats. Cet équilibre a été défini clairement par le Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada, qui réunit des Canadiens et des Canadiennes de renom, à qui l'on a demandé de recommander des façons concrètes d'intégrer une fonction moderne de contrôleur aux pratiques de gestion du gouvernement fédéral.

En acceptant le rapport du Groupe de travail, le Conseil du Trésor a renforcé les tendances récentes observées dans la conduite des affaires du gouvernement fédéral, soit l'adoption d'une philosophie sous-jacente aux opérations qui nécessite un contrôle efficace, au moyen d'instruments qui favorisent l'esprit d'initiative et la créativité au sein des ministères et des organismes. L'évolution se fait donc vers un mécanisme de gestion qui est axé sur le leadership et les valeurs, sur des normes bien définies et sur une saine gestion des risques, pourvu des systèmes adéquats pour assurer un contrôle efficace. De même, le conseil de gestion doit suivre attentivement la mise en œuvre des contrôles dans les ministères et les organismes et être prêt à intervenir en cas de problèmes.

Il faut tendre vers un mécanisme de gestion axé sur le leadership et des valeurs, des normes bien définies et une gestion des risques disposant de systèmes adéquats de contrôle .

Cette philosophie met en relief un équilibre important dans la gestion pour qu'elle applique une délégation du pouvoir décisionnel suffisamment souple et des règles administratives qui favorisent l'esprit d'initiative et le sens commun, mais suffisamment stricte au chapitre des normes et des mécanismes de contrôle pour assurer une responsabilisation sans équivoque. Avec l'appui de mécanismes de gestion qui fonctionnent bien, et avec l'application d'une approche qui s'inspire des engagements mentionnés précédemment, la délégation et la responsabilisation peuvent être considérées comme des éléments essentiels et complémentaires de la gestion axée sur les citoyens.

Le leadership dans les pratiques d'analyse et de gestion à l'échelle du gouvernement

Pour remplir son mandat, le conseil de gestion doit jouer un rôle important dans le domaine de l'analyse à l'échelle du gouvernement. Il doit également être en mesure de gérer les changements apportés aux principaux enjeux de gestion au sein des ministères et des organismes.

En sa qualité de comité du Cabinet, le Conseil du Trésor analyse l'information sur les ressources et sur les résultats d'un point de vue pangouvernemental, en veillant à ce que les effets cumulatifs découlant

des programmes actuels soient évalués dans un univers qui ne se borne pas aux frontières organisationnelles. Le Conseil adopte une approche stratégique à plus long terme en veillant au financement durable des programmes d'importance et en fournissant au Cabinet l'information et les conseils essentiels à l'établissement des priorités et à la prise de décisions sur l'affectation des ressources.

Quant aux questions de gestion, le conseil mène des initiatives dans des domaines comme l'amélioration de la prestation des services et la gestion des ressources humaines. Il communique avec les secteurs opérationnels de l'administration centrale et les conseils interministériels fédéraux dans les régions. Il travaille de concert avec les ministères pour élaborer des normes réalistes et des cadres de gestion dans des secteurs fonctionnels, comme l'informatique et la fonction de contrôleur. En outre, il apporte un soutien actif aux ministères qui cherchent à améliorer leurs pratiques de gestion. Cet appui peut prendre la forme d'un simple échange de pratiques exemplaires, mais aussi de conseils pour l'analyse des écarts dans des domaines donnés ou le financement d'initiatives spéciales visant à améliorer la gestion.

Le conseil de gestion qui travaille de près avec les ministères et avec les autres organismes centraux accorde une attention toute particulière à la saine gestion des ressources humaines. À cet égard, il favorise la mise en place d'une culture de gestion propice à l'initiative et à la création d'un milieu de travail exemplaire. Avec une telle culture, le gouvernement du Canada pourra attirer, perfectionner et maintenir en poste la meilleure main-d'œuvre possible pour servir les citoyens, aujourd'hui et demain.

Outre les responsabilités et les rôles traditionnels mentionnés précédemment, le conseil de gestion assume les nouvelles responsabilités exposées ci-après.

Responsabilités essentielles du conseil de gestion

- Faire office d'agent de changement et travailler de concert avec les ministères pour élaborer un service intégré, accessible et axé sur les citoyens à l'échelle du gouvernement du Canada.

- Promouvoir la gestion axée sur les résultats en établissant des liens entre les ressources et les résultats à l'échelle gouvernementale, et en veillant à la communication d'une information exacte et en temps opportun au Parlement.

- Veiller à ce que les dépenses liées à la base de programmes du gouvernement fédéral soient judicieuses, ce qui suppose de surveiller activement les systèmes de contrôle, et réunir suffisamment d'information pour évaluer le rendement des programmes et leur intégrité, à l'échelle du gouvernement.

- Assurer un contrôle global efficace en jouant un rôle de leader dans l'établissement des cadres de gestion et des normes, en mettant l'accent sur la gestion des risques, en s'occupant de remédier aux problèmes de contrôle et en déléguant des pouvoirs aux ministères et aux organismes en fonction de leur capacité à gérer les ressources et à communiquer les résultats.

- Établir et mettre en œuvre, de concert avec les ministères et les organismes, un programme de gestion du gouvernement du Canada axé sur l'amélioration pratique de domaines comme la fonction de contrôleur, l'informatique et la prestation des services.

- Travailler de concert avec les ministères et les organismes à la promotion continue des valeurs de la fonction publique et à la création d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'aide aux employés et l'encouragement à l'initiative, à la confiance, à l'ouverture, à la communication et au respect de la diversité.

UN CONTRÔLE EFFICACE

Une surveillance active

Les ministères et les organismes sont tenus de s'assurer que les cadres de gestion qui s'imposent sont en place pour obtenir les résultats voulus et pour gérer leurs ressources. Cela signifie, entre autres choses, qu'ils doivent maintenir d'importants mécanismes de contrôle interne et s'efforcer de détecter dès que possible une situation qui pourrait aboutir à une perte de contrôle.

De plus, le conseil de gestion doit surveiller dans l'ensemble la situation dans les ministères et les organismes. Le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada doit, pour exercer cette surveillance, participer activement et de façon constructive à des vérifications internes et à des évaluations avec des gestionnaires de ministères et d'organismes, pour se sensibiliser continuellement aux mesures prises pour assurer l'efficacité des systèmes de contrôle. Ce suivi permettra une intervention rapide lorsque des risques inhabituels ou des défaillances de systèmes seront détectés.

Les mesures correctives

Le changement des modèles opérationnels, des exigences d'exécution des programmes, des ressources humaines et des technologies peuvent compromettre la fiabilité des systèmes de contrôle. Cette situation survient parfois. En cas de risque ou de perte réelle de contrôle, les ministères et les organismes doivent intervenir sans tarder et prendre des mesures correctives efficaces, et s'assurer que le conseil de gestion en a été informé.

Pour sa part, le conseil de gestion doit s'assurer que les mesures correctives proposées sont adéquates et que toutes ces mesures sont suivies de très près. En se fondant sur son évaluation des mesures correctives prises par les ministères ou les organismes, le conseil de gestion peut employer, et le fera s'il le faut, des mesures de plus grande portée. Son intervention peut prendre diverses formes allant d'une aide et de conseils additionnels à des interventions plus directes comme le retrait de certains pouvoirs délégués ou d'autorisations.

En pareilles situations, le conseil de gestion est tenu d'examiner plusieurs facteurs, dont l'ampleur du problème, ses causes, la capacité du ministère à corriger efficacement la situation, les répercussions au sein du gouvernement ou à l'extérieur en ce qui touche les déficiences liées au contrôle et l'incidence sur la confiance du public.

Partie D : Les rouages du conseil de gestion

Le Conseil du Trésor et son Secrétariat ont pour mandat, à titre de conseil de gestion, de travailler avec les ministères et les organismes à l'élaboration de pratiques de gestion moderne. Pour y parvenir, les ministères et les organismes doivent savoir comment le conseil de gestion est structuré. Cela les aide à comprendre pourquoi le conseil de gestion fait appel à eux de la sorte et cela leur permet de solliciter sa participation à l'étude des questions qu'ils jugent importantes.

LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à titre de conseil de gestion, compte cinq secteurs d'activité ou centres de politiques sur la gestion. Ces unités conjuguent leurs efforts pour apporter des changements et prendre des mesures de réforme dans le domaine de la gestion, pour fournir aux ministres un point de vue gouvernemental et pour aider les ministères à atteindre les objectifs de leurs programmes. Chaque secteur d'activité a ses propres objectifs, mais ses tâches sont encadrées par les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et par les ministres du Conseil du Trésor.

Le secteur ***Gestion et planification des dépenses*** voit à ce que l'affectation des ressources à l'échelle gouvernementale concorde avec les priorités du gouvernement et avec son cadre financier. Il analyse les ressources sur une base sectorielle, ministérielle ou selon les programmes, et il veille à ce que la gestion des ressources soit intégrée au processus de prise de décisions et d'établissement des priorités du gouvernement.

Le secteur ***Fonction de contrôleur*** collabore avec les ministères et les organismes à l'intégration de l'information financière et non financière relative au rendement et à la gestion des risques, et il s'assure que des mécanismes de contrôle bien adaptés à un milieu axé sur les résultats sont en place. Il élabore des cadres de gestion et des politiques concernant la gestion financière, les achats et la gestion de l'actif, et il dirige la fonction de communication des résultats au Parlement.

Le secteur ***Service et innovation*** collabore avec les ministères pour améliorer l'accès à un service pratique sans discontinuité, pour accroître la satisfaction à l'égard d'un service fourni et pour promouvoir l'innovation, les partenariats et les pratiques exemplaires.

Le secteur ***Gestion et technologie de l'information*** joue un rôle de leader stratégique dans la gestion de l'infrastructure et de la technologie de l'information du gouvernement fédéral. Il appuie l'exécution des programmes et la prestation électronique des services, il dirige une initiative visant à mettre l'information et les services du gouvernement en ligne, il dote la fonction publique d'un effectif de niveau mondial dans le domaine de l'information et il voit à ce que les principaux investissements soient gérés d'une manière responsable.

Le secteur ***Gestion des ressources humaines*** administre les « fonctions d'employeur » (relations avec les syndicats, régimes de pensions et autres) de la fonction publique et aide à créer un milieu de travail exemplaire qui soit également productif, représentatif et ouvert aux changements. En outre, il accorde une attention particulière à la promotion des valeurs.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE GESTION DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Le conseil de gestion va poursuivre son programme de gestion du changement dans ces cinq secteurs d'activité. Ces secteurs travaillent de façon complémentaire, en veillant à ce que le conseil de gestion fonctionne comme un tout cohérent, pour respecter les engagements du gouvernement du Canada en matière de gestion. Si tous les secteurs d'activité contribuent au respect de ces engagements, chacun œuvre dans un domaine de compétence particulier, où il joue un rôle fondamental de leader.

Chacun des secteurs d'activité joue un rôle fondamental de leadership et d'appui en ce qui a trait au respect des engagements du gouvernement en matière de gestion.

Les efforts déployés pour mettre l'accent sur les citoyens sont dirigés par les secteurs Service et innovation et Gestion et technologie de l'information. Ces deux secteurs travaillent, de concert avec les ministères et les organismes, à l'amélioration de la prestation des services par les modes traditionnels et électroniques. D'autres secteurs d'activité appuient un gouvernement axé sur les citoyens en s'efforçant d'améliorer la communication des résultats ou en s'assurant que les programmes publics sont bien conçus et dotés de ressources suffisantes.

Le point de mire de deux secteurs d'activité – Fonction de contrôleur et Gestion et planification des dépenses – réside dans les résultats et les dépenses judicieuses. Ces deux secteurs collaborent avec les ministères et les organismes pour instaurer une fonction moderne de contrôleur, une gestion axée sur les résultats et une analyse rigoureuse des dépenses à l'échelle de la fonction publique. Leurs activités sont complétées par celles d'autres secteurs, qui mesurent la satisfaction des citoyens face à la prestation des services et qui surveillent les investissements en technologie de l'information.

Le secteur Gestion des ressources humaines fait la promotion des valeurs de la fonction publique, car ce sont les employés qui doivent soutenir et intégrer ces valeurs dans l'exercice de leurs fonctions. Comme tous les fonctionnaires doivent contribuer à axer la fonction publique sur les valeurs, celles-ci se manifestent dans tous les secteurs d'activité du conseil de gestion.

Les tâches du secteur Gestion des ressources humaines sont essentielles à l'atteinte de chacun des objectifs du gouvernement du Canada en matière de gestion. Assurer une saine gestion des ressources humaines ne se limite pas uniquement à veiller à la satisfaction des employés en milieu de travail, même s'il s'agit là d'un élément important. Il faut donc recruter et maintenir en poste un effectif formé et motivé, qui accorde la priorité aux intérêts des citoyens et s'occupe d'obtenir des résultats. Les stratégies de ressources humaines doivent contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels de chaque ministère et de chaque organisme. Le secteur d'activité Gestion des ressources humaines travaille de concert avec les ministères et les organismes, et avec d'autres organismes centraux, pour promouvoir des pratiques de gestion moderne et un milieu de travail exemplaire, à l'échelle de la fonction publique.

LES GRANDES INITIATIVES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT

Les plans et les priorités actuels du conseil de gestion sont présentés en détail dans le rapport sur les plans et les priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, déposé en mars de chaque année à la Chambre des communes.

Les travaux du conseil portent, dans une large mesure, sur l'amélioration continue. Le conseil travaille de très près avec les ministères au perfectionnement des politiques ou des normes de gestion, approuve les dépenses, facilite l'échange des pratiques exemplaires de gestion ou améliore les méthodes de planification. Ce travail permanent est essentiel à l'évolution d'un gouvernement axé sur les citoyens.

Cependant, en plus de ses activités courantes, le conseil de gestion collabore avec les ministères et les organismes à la mise en place de changements importants dans des domaines où l'amélioration des résultats sera la plus notable. Le travail dans ces domaines contribue à la mise en œuvre des engagements de la direction qui ont été évoqués précédemment. Il est toutefois fréquent qu'il faille plusieurs années pour concevoir des initiatives importantes de changement, pour les mettre en œuvre et pour en récolter les fruits. Toutefois, les résultats de ces initiatives, qui prennent la forme d'une gestion et de services améliorés, peuvent se concrétiser plus tôt et pendant toute la phase de mise en œuvre.

Au cours de la période à venir, la conseil de gestion conclura des partenariats avec les ministères et les organismes pour mettre en place d'importantes initiatives dans les domaines qui suivent. Ces initiatives constituent l'essentiel du programme à moyen terme de gestion du changement du gouvernement du Canada.

- Prestation des services axée sur les citoyens
- Gouvernement du Canada branché
- Fonction moderne de contrôleur

- Amélioration des rapports au Parlement
- Intégrité des programmes
- Création d'un milieu de travail exemplaire

LA PRESTATION DES SERVICES AXÉE SUR LES CITOYENS

L'amélioration des services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes est un élément essentiel du programme de gestion. Le gouvernement envisage deux grandes initiatives pour parvenir à les améliorer : l'une étant destinée à améliorer l'accès des citoyens aux services et l'autre visant à mettre directement l'accent sur la satisfaction des clients.

Service Canada

Les Canadiens et les Canadiennes disposeront de trois types d'accès, sous forme de guichet unique, aux services du gouvernement fédéral, soit en personne, par téléphone ou par Internet. Service Canada aidera les citoyens à trouver facilement les services offerts par le gouvernement dans les deux langues officielles. Il s'agit d'aider les citoyens à obtenir les services auxquels ils ont droit, de façon rapide, pratique, uniforme et logique.

Dans le cadre d'un projet pilote, plus de 110 centres d'accès de Service Canada ouvrent leurs portes partout au pays. Chaque centre permettra au public d'accéder, à partir d'un même endroit, aux services de nombreux ministères. Ce projet servira de point de départ à l'établissement de centres dans les collectivités à travers le Canada. Le recours à Internet améliorera de façon importante l'accès aux services gouvernementaux de tous les citoyens partout au pays. Service Canada et ses partenaires amélioreront aussi les services téléphoniques au moye de la ligne du gouvernement du Canada réservée à l'information.

Dans le cadre de l'initiative Le gouvernement du Canada branché présentée ci-dessous, le site Web du gouvernement sera remodelé pou être plus facile à consulter. Au fur et à mesure que les services seront offerts en ligne, Service Canada les intégrera à un cadre cohérent.

Les citoyens qui choisiront d'accéder aux services à partir de leur domicile (par Internet ou par un centre de communications téléphoniques), ou en personne (à un centre d'accès), recevront des services de grande qualité et de présentation uniforme.

La prestation électronique des services constituera l'élément fondamental du réseau. À partir d'un point donné, les services paraîtront regroupés d'une manière qui respectera cependant les objectifs de chacun d'eux. Les sites et les projets de Service Canada qui participent à cette initiative pilote feront l'objet d'une évaluation, et les commentaires recueillis auprès des citoyens seront essentiels pour améliorer ce système.

Accroître le niveau de satisfaction des clients

Le gouvernement du Canada veut accroître de façon importante le degré de satisfaction des clients envers les services offerts au cours des cinq années à venir. Pour y parvenir, la satisfaction de la clientèle constituera une nouvelle priorité et une nouvelle mesure de la réussite.

Le conseil de gestion collaborera avec les ministères et les organismes fédéraux à la mise en œuvre d'une initiative d'amélioration du service à l'échelle du gouvernement, en mettant l'accent sur les priorités des citoyens. Des sondages réalisés auprès des clients permettront d'obtenir des mesures de base de la satisfaction à l'aide d'instruments communs, puis de déterminer les améliorations prioritaires et les buts à atteindre pour satisfaire les clients.

Dans cette perspective, des plans de travail permettront de gérer et d'améliorer les services du gouvernement du Canada dans les deux langues officielles en tenant compte, avant tout, des besoins des citoyens. Les résultats seront suivis de près, mesurés et communiqués pour que la qualité des services fédéraux contribue à l'amélioration réelle de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes.

LE GOUVERNEMENT DU CANADA BRANCHÉ

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes, d'ici 2004, un accès en ligne à toute son information et à tous ses services. C'est l'amorce d'un programme qui a pour objectif de permettre aux citoyens et aux entreprises de disposer d'un accès électronique aux services et aux programmes de l'État qui soit plus rapide, plus pratique et plus homogène.

En collaboration avec les ministères partenaires, le conseil de gestion voit à la concrétisation de cette vision en donnant des orientations stratégiques et en utilisant de façon judicieuse l'information et la technologie. C'est dans ce cadre qu'il travaille très étroitement avec Industrie Canada, un ministère qui fait la promotion du commerce électronique et de l'accès universel à l'inforoute.

Un environnent électronique sûr

Pour offrir, dans les deux langues officielles, un gouvernement en ligne, il faudra disposer d'une infrastructure technologique sûre pour l'ensemble de l'information du gouvernement, d'un effectif de niveau mondial et de cadres efficaces pour guider les investissements, gérer les risques et établir des normes. Le conseil de gestion participe activement aux travaux amorcés dans chacun de ces domaines prioritaires, et il adoptera une approche progressive à cet égard.

La pierre angulaire sera une infrastructure de technologie et d'information ayant à la fois un volet technique (logiciels, réseaux et normes) et un volet de politique de gestion (renseignements personnels et Infrastructure à clé publique), et ce, dans tous les ministères. Cette infrastructure assurera un environnement sûr, qui permettra d'entretenir des relations avec les citoyens, le secteur privé et les organismes à but non lucratif. Comme on l'a indiqué précédemment, elle offrira également un service à guichet unique et donnera aux Canadiens et aux Canadiennes un accès amélioré à une vaste gamme de programmes et de services.

Pour mener avec succès l'initiative du gouvernement en ligne, il faudra effectuer des investissements valables et faire preuve de souplesse en matière d'acquisitions. Le conseil de gestion travaillera en collaboration avec les ministères à la mise en œuvre d'un cadre amélioré de gestion

pour mieux gérer les projets et minimiser les risques. Il coordonnera aussi les efforts déployés pour réformer le mécanisme d'acquisition de technologies du gouvernement du Canada, afin de faciliter l'exécution des programmes. Enfin, étant donné le rôle primordial que jouent les travailleurs du savoir, le conseil de gestion maintiendra ses programmes visant à attirer et à maintenir en poste un effectif de qualité dont il a besoin pour mettre sur pied un gouvernement en ligne.

LA FONCTION MODERNE DE CONTRÔLEUR

Une saine gestion des ressources et une préoccupation axée sur les résultats pour les Canadiens et les Canadiennes sont indispensables pour atteindre tous les objectifs du gouvernement fédéral. C'est pourquoi le conseil de gestion dirige une initiative qui vise à moderniser la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration publique.

Cette entreprise exige un effort à long terme, car il faudra élaborer des normes et des pratiques qui permettront d'intégrer des informations financières et non financières sur le rendement, d'évaluer et de gérer convenablement les risques, et de s'assurer que des mécanismes de contrôle adéquats sont en place. Il faudra aussi s'efforcer d'améliorer les politiques concernant, entre autres, les achats, les biens immobiliers, la gestion de l'actif, sans oublier les autres politiques financières et administratives. Vu son ampleur, l'initiative se situe au cœur même des pratiques de gestion moderne. De saines pratiques liées à la fonction de contrôleur doivent être intégrées à toute activité de gestion.

La mise à l'essai dans les ministères

L'approche adoptée pour la mise en œuvre est une approche pratique. Les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada travaillent avec les ministères et les organismes partenaires à l'application et à la mise à l'essai de pratiques modernes de la fonction de contrôleur en milieu de travail. Cinq ministères pilotes ont évalué leur capacité à cet égard, et ils se sont engagés à mettre en œuvre des changements positifs. On s'attend à constater sous peu des progrès marqués dans ces ministères. Sept autres organisations en sont rendues à diverses étapes du processus d'évaluation. Le conseil de gestion élargira cette approche d'évaluation et d'amélioration pour englober les ministères et les organismes sur une base permanente.

La Stratégie d'information financière à grande échelle est actuellement mise en place pour faciliter l'utilisation, par les gestionnaires, de l'information financière, notamment l'information fondée sur la comptabilité d'exercice. Cette méthode permettra de relier précisément les coûts et les activités, les opérations et les résultats, ce qui est indispensable à une information intégrée sur le rendement, sur la gérance et sur la responsabilisation.

La révision des cadres et des politiques de gestion

Les ministères et les organismes fédéraux disposeront d'un cadre intégré de gestion des risques qui sera adapté à leurs particularités. Les pratiques exemplaires seront diffusées, et des séances de formation seront organisées pour que la gestion des risques soit reconnue comme un élément essentiel de la prise de décisions.

Le conseil de gestion étudiera et mettra à jour ses politiques sur les achats, les biens immobiliers, la gestion de l'actif et la gestion de projets pour favoriser des pratiques de gestion moderne qui établissent la pertinence des dépenses dans ces domaines. Dans la mise en œuvre de sa Stratégie d'information financière, le conseil de gestion examinera également l'ensemble de ses politiques en matière de gestion financière et de responsabilisation.

De concert avec les ministères et les organismes, le conseil de gestion dressera et mettra en œuvre des plans destinés à mieux positionner et à renforcer les fonctions d'évaluation et de vérification des programmes. Cette démarche s'inscrit dans l'effort plus vaste d'adoption d'une fonction moderne de contrôleur et d'une gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du gouvernement.

Le conseil de gestion travaillera également avec ses partenaires pour se doter d'un ensemble complet de normes liées à la fonction de contrôleur, qui permettra de relever les défis et de s'adapter aux circonstances auxquelles les organisations du gouvernement du Canada font face.

L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS AU PARLEMENT

Les Canadiens et les Canadiennes ont le droit fondamental de savoir à quoi servent leurs impôts. Renforcer la responsabilisation envers le Parlement et les citoyens fait partie intégrante du programme de changement du conseil de gestion.

Il s'agit de donner aux parlementaires et à la population canadienne une information de première qualité sur les plans et les réalisations du gouvernement du Canada. Cette information est indispensable pour mettre en œuvre un programme axé sur les citoyens, car elle permet à ceux-ci de participer de façon plus active à la formulation de la politique publique, et de mieux la comprendre.

Une information de meilleure qualité dans les rapports du gouvernement

À la suite de consultations récentes avec des parlementaires, le Conseil du Trésor, en sa qualité de conseil de gestion, a mis en place un nouveau mécanisme de communication qui comprend le dépôt annuel au Parlement des rapports ministériels sur les plans et les priorités et sur le rendement. Le Conseil du Trésor dépose aussi au Parlement un rapport annuel intitulé Une gestion axée sur les résultats qui décrit les efforts déployés pour consolider la gestion axée sur les résultats, souligne les pratiques exemplaires et expose le programme de travail de chaque année.

Certes, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité de l'information diffusée dans ces rapports. Les projets du secteur Fonction de contrôleur, comme la Stratégie d'information financière et la comptabilité d'exercice, et les travaux qui se poursuivent pour axer la gestion sur les résultats, permettront de produire une information améliorée dont les organisations se serviront pour gérer leurs activités et rendre compte au Parlement. La transparence, la participation des citoyens et la responsabilisation n'en seront que renforcées.

Le conseil de gestion poursuivra ses consultations auprès des parlementaires, car il tient à leur fournir une information en temps opportun, répondant à leurs besoins, à améliorer les voies d'accès

à cette information et à renforcer le cadre de responsabilisation financière qui permet d'établir des liens entre les coûts et les opérations et entre les activités et les résultats.

En outre, le conseil de gestion collaborera avec les ministères et les organismes pour renforcer la communication de l'information au Parlement, notamment dans des domaines qui touchent les partenariats interministériels, intergouvernementaux ou autres. Cela est indispensable pour respecter les dispositions de l'accord-cadre sur l'union sociale qui touchent la responsabilisation et la communication de l'information. Afin de fournir un cadre permettant de mieux comprendre d'autres données sur le rendement, le conseil mettra en place, de concert avec les ministères et les organismes, un mécanisme de communication plus complet, assorti d'indicateurs sociaux.

L'INTÉGRITÉ DES PROGRAMMES

Comme les citoyens le savent fort bien, les ressources publiques sont limitées, et le gouvernement du Canada doit faire preuve de prudence dans sa budgétisation. Pour bien servir les citoyens, les programmes doivent être structurés, gérés et financés de manière à donner des résultats efficaces. La répartition des ressources entre les programmes actuels et les initiatives éventuelles doit être équilibrée, afin que l'éventail des programmes donne les résultats attendus.

La perspective pangouvernementale

Dans son rôle de conseil de gestion, le Conseil du Trésor exerce une fonction essentielle qui consiste à assurer l'intégrité des programmes primordiaux pour la santé, la sécurité et le mieux-être des Canadiens et des Canadiennes.

Récemment, le conseil de gestion a fait de l'intégrité des programmes le point de mire d'une évaluation permanente de l'état des opérations des ministères et des organismes. Les responsables de cette évaluation sont amenés à vérifier si les résultats sont produits conformément aux priorités, à repérer les risques graves qui compromettent l'atteinte des résultats, à déterminer si des stratégies sont en place pour atténuer ces risques et, le cas échéant, à aider les ministères à gérer les risques. Ce soutien peut prendre la forme d'une aide financière lorsqu'il s'agit d'une solution justifiée.

Le conseil de gestion envisage maintenant des dépenses dans de vastes secteurs, sur une base pangouvernementale, pour déterminer si l'éventail des programmes est efficace pour obtenir des résultats à un coût raisonnable. Il s'agit essentiellement de déterminer si les cadres de politique qui conviennent sont en place et s'il y a pénurie de ressources institutionnelles, stratégiques ou humaines, et la façon d'y remédier. On pourra aussi faire porter l'analyse sur les investissements, les améliorations et les méthodes de gestion des risques qui s'imposent pour accroître la productivité ou atténuer les tensions et les risques. Le conseil pourrait aussi envisager la mise en œuvre d'autres modes de prestation, en déterminant notamment dans quelle mesure des partenariats pourraient améliorer le rendement ou la productivité, ou encore offrir de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Cette information contribue au processus d'établissement des priorités du gouvernement du Canada. Il est important de connaître le rendement de la base actuelle des dépenses avant de faire des choix importants pour l'avenir en matière de politiques et d'investissements.

Récemment, le conseil de gestion a mis l'accent sur les secteurs d'activité dans lesquels les ministères avaient besoin de fonds pour gérer les principaux risques.

L'injection de capitaux nécessaires pour faire face aux problèmes de santé et de sécurité a retenu beaucoup l'attention. L'analyse a porté sur des questions aussi variées que la dotation de la Gendarmerie royale du Canada en matériel technologique pour s'attaquer à la mondialisation du crime, la capacité de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à maintenir le stock d'immobilisations, l'éventuelle existence de lacunes dans la capacité de recherche et de sauvetage du gouvernement du Canada et la mesure dans laquelle les ministères et les organismes ont suffisamment de ressources pour gérer l'entrée d'immigrants et le nombre croissant d'entrées illégales au Canada.

Ce sont là des questions importantes, et le conseil de gestion a l'intention de poursuivre son analyse exhaustive de l'intégrité des programmes. Il était inévitable d'avoir accordé d'abord l'attention au financement nécessaire pour rétablir les programmes essentiels. À plus long terme, le conseil de gestion collaborera avec les ministères et élargira la portée de son analyse pour tenter de trouver d'autres façons de mettre en œuvre les programmes et de structurer les ressources.

LA CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL EXEMPLAIRE

Le conseil de gestion apportera son aide aux ministères et aux organismes qui s'efforcent de faire de la fonction publique fédérale un milieu de travail exemplaire, c'est-à-dire un milieu au sein duquel les employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes, dans l'intérêt du pays.

Jeter les bases du changement

Plusieurs initiatives récentes ont permis de jeter les bases du changement. Après avoir été interrompue pendant une période prolongée, la négociation des conventions collectives est maintenant rétablie dans la fonction publique. À la suite des recommandations d'un groupe consultatif du secteur privé, un programme de mesure du rendement, qui établit un lien entre la rémunération du personnel de direction et le rendement, a été instauré. On a élaboré un plan d'action visant à promouvoir l'usage des deux langues officielles en milieu de travail. Par ailleurs, un tout premier sondage a été mené auprès de l'ensemble des employés de la fonction publique pour évaluer la qualité de la gestion en milieu de travail, pour déceler les secteurs aux prises avec des problèmes particuliers et pour contribuer à apporter des changements positifs.

Il faudra qu'un bon nombre d'intervenants déploient des efforts soutenus pour que le milieu de travail au gouvernement du Canada devienne exemplaire. Dans ce domaine, le conseil de gestion devra jouer un rôle de premier plan sur plusieurs fronts. Une norme générale de classification sans discrimination sexuelle sera mise en œuvre de concert avec les ministères, les syndicats et d'autres intervenants. Elle mettra à jour la classification du travail et apportera des améliorations administratives indispensables. Cette norme va bien au-delà d'un simple exercice technique. En appliquant une norme commune à la valeur du travail, l'équité et l'impartialité prendront de l'importance. En ramenant le nombre de normes de classification des emplois de plus de 70 à 1, le système sera simplifié. La norme servira de tremplin à des changements positifs importants dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Le conseil de gestion poursuivra les efforts amorcés pour resserrer les relations avec les syndicats et d'autres intervenants. Un groupe de travail chargé de formuler des recommandations sur la façon d'améliorer les relations patronales-syndicales devrait déposer son rapport au début de 2001. Des changements apportés récemment à la loi sur les pensions ont permis la création de groupes consultatifs pour intensifier la consultation auprès des membres du personnel des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et des syndicats de la fonction publique sur un large éventail de questions concernant les pensions et en particulier la conception des régimes, leur financement et leur administration.

Le conseil de gestion donnera suite aux problèmes relevés dans le récent sondage mené auprès des employés de la fonction publique. Les initiatives retenues aideront les ministères et les organismes à améliorer les conditions de travail et le bien-être en milieu de travail. Des représentants syndicaux, au niveau ministériel et à l'échelle gouvernementale, participeront au choix des activités de suivi. Les progrès qui permettront de parvenir aux résultats visés seront mesurés de diverses façons, entre autres, au moyen d'un sondage qui aura lieu dans deux ou trois ans.

Les analyses démographiques de la fonction publique révèlent qu'un nombre important d'employés prendront leur retraite au cours des cinq à dix années à venir. C'est pourquoi le conseil de gestion collaborera avec les ministères, les organismes, la Commission de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé et d'autres intervenants pour mettre en place des stratégies de recrutement, de maintien en poste, de formation et de perfectionnement professionnel. Les mesures envisagées accorderont une importance toute particulière aux professions dans lesquelles on constate déjà une pénurie d'effectifs et à l'amélioration de la représentation des groupes visés par l'équité en emploi. Un groupe de travail qui étudie les problèmes particuliers des membres de la fonction publique issus des minorités visibles publiera un rapport au début de l'année, et ses recommandations guideront les efforts à déployer à ce chapitre. Un autre groupe de travail, qui se penche sur les caractéristiques d'une fonction publique inclusive, va recommander des mesures pour permettre à la fonction publique fédérale de refléter la diversité de la main-d'œuvre canadienne, et de la population en général. Ces recommandations, qui feront la promotion d'une culture valorisant les différences, contribueront encore davantage à la création d'un milieu de travail exemplaire.

Conclusion

Le Canada est un pays ouvert sur le monde, doté d'une économie productive et axée sur l'exportation, et comptant une population diversifiée. Il s'est acquis une réputation internationale pour sa bonne conduite des affaires publiques, sa diversité, son ardeur au travail et ses réussites.

Les institutions publiques nationales sont d'une importance vitale pour le bien-être du pays. Elles doivent être gérées en respectant constamment les normes les plus élevées.

En reprenant, au milieu des années 90, la maîtrise des finances publiques, le Canada a franchi un pas important. En ce début de siècle, on se représente le Canada comme un pays capable de faire des choix et des investissements dans le genre de société qu'il veut créer. Selon cette vision, les institutions nationales d'administration publique du Canada se classeront parmi les meilleures au monde. Les programmes et les services du gouvernement du Canada seront axés sur les citoyens et tireront parti des améliorations continues et de la mise en œuvre des pratiques modernes de la gestion.

Le cadre de gestion et le programme de travail présentés dans ce document ne sont pas une solution miracle. Les efforts devront se poursuivre. Tout comme nous ne voyons pas la fin des changements qui surgissent à l'échelle mondiale et se répercutent sur la société canadienne, nous ne voyons pas la fin des rajustements que les gestionnaires du gouvernement devront continuer d'apporter afin de bien servir les Canadiens et les Canadiennes. Ce programme de gestion est adaptable et de longue durée.

En conjuguant leurs efforts et en s'inspirant de l'expérience collective, les ministères et les organismes, et le conseil de gestion du gouvernement du Canada – le Conseil du Trésor et son Secrétariat – continueront à collaborer pour faire des institutions fédérales des organismes axés sur les valeurs, sur les résultats et résolument orientés vers les besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Annexe : Documents de référence sur la gestion au gouvernement du Canada

Les lecteurs désireux d'en apprendre davantage sur les diverses dimensions de la gestion au gouvernement fédéral peuvent consulter les ouvrages suivants :

Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information – Solutions pour l'application des principes
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.cio-dpi.gc.ca

Cadre d'évaluation pour la modernisation de la fonction de contrôleur
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
en collaboration avec des ministères pilotes
http://www.tbs-sct.gc.ca

Cadre de formation relative à la Stratégie d'information financière
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

De solides assises – Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation
Document préparé conjointement par le Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

Le Conseil du Trésor et la planification des activités – Principes
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

Le point sur les plans d'activités et les rapports au gouvernement fédéral : un document à l'intention des professionnels des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

Les citoyens d'abord
Le Réseau du service axé sur les citoyens, Centre canadien de gestion
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information : Pour servir la population canadienne du XXIe siècle
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

« Privacy in an Electronic World – It's Possible »
Michael de Rosenroll
Canadian Government Executive, no. 3, 1999, pp. 4 – 7

Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada
Bureau du Conseil privé
http://www.pco-bcp.gc.ca

Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca

« Sur la voie de la modernisation de la fonction de contrôleur »
Glen McDougall, *IGF Journal*, automne 1999, vol. 11, nº 1
http://www.tbs-sct.gc.ca

Une gestion axée sur les résultats 1999
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca